

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

Mémoire de fin de cycle

pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management des ressources humaines

Thème :

L'impact du développement personnel sur l'évolution collective.

Etude de cas : Sanofi Algérie.

Elaboré par :

Mr MOKRANI Yacine

Noureddine

Encadré par:

Mme. CHERFOUH Meriem

Maître de conférences (A)

Septembre 2020

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

EHEC Alger

Mémoire de fin de cycle

pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales

Option : Management des ressources humaines

Thème :

L'impact du développement personnel sur l'évolution collective.

Etude de cas : Sanofi Algérie.

Elaboré par :

Mr MOKRANI Yacine

Noureddine

Encadré par:

Mme. CHERFOUH Meriem

Maître de conférences (A)

Septembre 2020

Résumé :

Le secteur pharmaceutique en Algérie est un secteur à fort potentiel compétitif, dont les entreprises s'acharnent à maintenir et développer leurs positions concurrentielles et leurs parts de marché relative et pour cela ils visent l'excellence et l'innovation en termes de gestion des ressources humaines qui fait toute la différence avec ses concurrents.

Développement, formation continue et Soft-Skills sont devenue une obligation impérative si l'entreprise souhaite demeurer compétitive, pour assurer une évolution professionnelle mais aussi personnelle de ses collaborateurs, ces critères ont impacté d'une façon radicale les habitudes de ses derniers ainsi leurs comportement et valeur ajoutée au sein de l'entreprise.

Le présent mémoire reflète l'importance du développement personnel et son impact directe sur la compétitivité et le maintien de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Sanofi est un laboratoire pharmaceutique qui fait partie des entreprises Algériennes les plus performante en terme de gestion des ressources humaines, et afin d'étudier l'impact du développement personnel sur l'évolution du collectif nous avons dans un premier temps effectué un entretien avec l'une des responsables en ressources humaines.

Pour toucher tous les point concernant le développement des compétences; seuls les entretiens ne suffisent pas, on a ensuite élaboré une étude basé sur des informations collecté en interne pour avoir un avis direct des collaborateurs sur leurs aspirations, leurs motivation et enfin avoir une idée sur l'impact du développement du savoir être sur leurs évolution en entreprise et par cela leur impact sur l'évolution de leurs groupe de travail et donc de l'entreprise.

La mission principale des professionnel des ressources humaines peut se résumer à concilier les aspirations personnel et professionnel de chacun des collaborateurs a la stratégie de l'entreprise, en mettant en œuvre les moyens nécessaire au bon déroulement de cette tache

Mots clés : Développement personnel – Formation – Softskills– Performances.

Abstract:

The pharmaceutical sector in Algeria is a sector with strong competitive potential, whose companies strive to maintain and develop their competitive positions and their relative market shares and for this they aim for excellence and innovation in terms of resource management. human resources which makes all the difference with its competitors.

Development, training and communication are the watchwords, to ensure professional but also private development, and have radically impacted the habits of employees and their behavior within the company.

This brief reflects the importance of personal development and its direct impact on competitiveness and the maintenance of competitive advantage for the company.

Sanofi is a pharmaceutical laboratory that is one of the most efficient Algerian companies in terms of human resources management, and in order to study the impact of personal development on the evolution of the collective we first conducted an interview with the 'one of the human resources managers.

To touch on all the points concerning the development of skills; interviews alone are not enough, we then developed a study based on information collected internally to have a direct opinion of employees on their aspirations, their motivation and finally to have an idea of the impact of the development of interpersonal skills on their evolution in business and thereby their impact on the development of their work group and therefore of the business.

The main mission of human resources professionals can be summed up in reconciling the personal and professional aspirations of each employee with the strategy of the company, by implementing the means necessary for the smooth running of this task.

Keywords: Personal development - Training - Softskills - Performances.

ملخص:

يعتبر قطاع الأدوية في الجزائر قطاعاً يتمتع بإمكانات تنافسية قوية ، وتسعى شركاته جاهدة للحفاظ على مواقعها التنافسية وتطويرها وحصتها النسبية في السوق ، ولهذا فهي تهدف إلى التميز والابتكار من حيث إدارة الموارد. الموارد البشرية التي تصنع الفارق مع منافسيها

أصبح التطوير والتدريب المستمر والمهارات الشخصية التزاماً ضرورياً إذا كانت الشركة ترغب في أن تظل قادرة على المنافسة ، لضمان التطور المهني ولكن أيضاً الشخصي لموظفيها ، فقد أثرت هذه المعايير بشكل جذري على عادات هؤلاء الموظفين وكذلك سلوكهم. والقيمة المضافة داخل الشركة

يعكس هذا الموجز أهمية التطوير الشخصي وتأثيره المباشر على القدرة التنافسية والحفاظ على الميزة التنافسية للشركة

سانوفي هو مختبر صيدلاني من أكثر الشركات الجزائرية كفاءة من حيث إدارة الموارد البشرية ، ومن أجل دراسة تأثير التنمية الشخصية على تطور المجموعة ، أجرينا أولاً مقابلة مع أحد مديري الموارد البشرية

لمس جميع النقاط المتعلقة بتنمية المهارات ؛ المقابلات وحدها ليست كافية ، ثم قمنا بتطوير دراسة تستند إلى المعلومات التي تم جمعها داخلياً للحصول على رأي مباشر للموظفين حول تطلعاتهم ودوافعهم وأخيراً الحصول على فكرة عن تأثير تطوير المهارات الشخصية على تطورهم في مجال الأعمال التجارية وبالتالي تأثيرها على تطوير مجموعة العمل الخاصة بهم وبالتالي على الأعمال التجارية

يمكن تلخيص المهمة الرئيسية لمختبر في الموارد البشرية في التوفيق بين التطلعات الشخصية والمهنية لكل موظف مع استراتيجية الشركة ، من خلال تنفيذ الوسائل اللازمة لسير هذه المهمة بسلاسة

الكلمات المفتاحية: تنمية شخصية - تدريب - مهارات ناعمة - عروض

Liste des figures:

Figure 1 : La pyramide des besoins de maslow	18
Figure 2 : Le modèle contingent de la GRH	31
Figure 3 : Représentation de la relation entre les objectifs et les compétences	47
Figure 4 : les compétences en Iceberg	60
Figure 5 : Gestion des compétences, fonctionnement général	62
Figure 6 : La roue de deming	63
Figure 7 Récapitulatif des fusions qui ont formé le groupe Sanofi	80
Figure 8: Répartition des groupes d'âge au poste de VM.....	98
Figure 9 : proportion des sexes	99
Figure 10 : Ancienneté au poste (échantillon VM)	100
Figure 11 : Famille des compétences demander	101

Liste des tableaux:

Tableau 1 : l'évolution des ressources humaines	12
Tableau 2 : les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH	22
Tableau 3 : Historique des pratiques contextuelles.....	26
Tableau 4 : Eléments de comparaison Qualification et compétences	64
Tableau 5 : Evolution du chiffre d'affaire par aires thérapeutique	80
Tableau 6 : Répartition des groupes d'âge au poste de VM	97
Tableau 7: Proportion des sexes	98
Tableau 8 : Années d'ancienneté au poste de VM	99
Tableau 9 : Famille de compétences demandées	100
Tableau 10 : fréquence des compétences les plus demandé	101
Tableau 11 : Récurrence des formations	102

Sommaire :

Page:

Introduction générale:	1
Chapitre 1: Définition et objectifs de fonction RH	4
Section 1: Définition et Historique De La GRH.....	5
Section 2: L'évolution de la fonction GRH.....	21
Section 3: Le renouvellement de la gestion des ressources humaines.....	30
Chapitre 2: Le développement personnel en entreprise	41
Section 1: Le développement personnel en entreprise.....	43
Section 2: Le développement personnel et la gestion des compétences.....	57
Section 3: Le développement personnel pour renforcer les softskills.....	68
Chapitre 3: L'impact du développement personnel sur l'évolution collective, Cas Sanofi Algérie	77
Section 1: Présentation de l'organisme d'accueil Sanofi Algérie.....	79
Section 2: Etude de l'impact du développement personnel au sein de l'entreprise	85
Section 3: Analyse des résultats et recommandation.....	93
Conclusion générale :	107

Introduction

Générale

Introduction Générale:

Par définition, la gestion des ressources humaines est employée pour définir les systèmes pour gérer et développer les personnes travaillant au sein d'une entreprise. Les professionnels des ressources humaines ont pour responsabilité de traiter les activités liées à la formation, à la rémunération, aux avantages du personnel ainsi qu'aux relations entre les employés et entre les salariés et leurs employeurs. En d'autres termes, la gestion des ressources humaines a pour objectif principal l'optimisation de la productivité de l'entreprise en tirant le meilleur parti de l'efficacité de ses salariés. La mission principale des ressources humaines est de recruter, de développer et de rendre les meilleurs talents fidèles à l'entreprise de façon durable. Elles doivent également aligner la main-d'œuvre avec l'entreprise et être un levier de croissance pour l'entreprise. Les dirigeants d'une entreprise doivent reconnaître que les ressources humaines constituent l'atout le plus important d'une organisation. Si une entreprise veut réussir, il faut mettre en place une gestion efficace de ses ressources. Le succès d'une entreprise se réfère sur sa capacité à mettre en place des politiques et des procédures du personnel étroitement liés à la réalisation des objectifs et aux plans stratégiques de l'entreprise. Il appartient donc au département des ressources humaines de trouver, sécuriser, guider et développer les salariés dont les talents et les ambitions concordent avec les besoins et les objectifs de l'entreprise.

Pour accroître les compétences et les capacités des employés, la gestion des ressources humaines utilise la méthode du développement personnel. Chaque salarié doit être conscient de ses potentiels et de ses talents. Cependant pour pouvoir s'épanouir pleinement au travail, ils doivent aussi savoir les maîtriser. Ici, le développement personnel peut donc être défini comme étant un processus de connaissance de soi qui permet de se sentir bien dans sa peau au bureau.

Le développement de l'entreprise commence avant tout par le développement personnel. Car pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut prendre en compte les compétences et les capacités de chacun de ses employés. Coaching, bilan de compétences, formations, team-building... il existe différentes méthodes de développement personnel auxquelles la manager peut recourir. Les pistes sont également nombreuses, comme repenser les modes d'organisation si besoin est, notamment afin que chacun puisse concilier vie personnelle et vie professionnelle.

A travers ce travail de recherche, nous tentons de mettre en lumière l'apport du **Développement personnel sur l'efficacité et la rentabilité des collaborateurs** mais aussi **l'impact de ce dernier sur les entreprises**. Pour ce faire, nous avons choisi comme cas d'étude le système de gestion des ressources humaines chez Sanofi Algérie,

Les raisons qui ont porté notre choix vers ce thème et cette entreprise sont les suivantes

- Une multinationale de renommée mondiale, première entreprise pharmaceutique en termes de part de marché et de chiffre d'affaires en Algérie.
- Notre intérêt pour les nouvelles pratiques en gestion des ressources humaines qui mettent l'homme au centre d'intérêt de l'entreprise, l'accompagne et le stimule en l'intéressant et lui donnant confiance en ses capacités et potentiel.
- Notre intérêt pour la formation continue en général et particulièrement pour celle qui

Ce penche particulièrement sur les soft skills, soit les compétences souples qui se focalisent sur le savoir être.

Nous essayerons de répondre à la problématique suivante: « **Comment le développement personnel contribue à augmenter la performance individuelle et la rentabilité de l'entreprise** ».

A partir de cette question principale découlent trois sous-questions:

- Quelles sont les outils de développement mis à disposition des collaborateurs ?
- Quelles sont les bonnes pratiques RH mises en œuvre pour stimuler le potentiel des collaborateurs ?
- Quel est l'impact du développement personnel sur le collectif de l'entreprise ?

En vue de répondre aux questions précédentes, nous avons formulé les hypothèses suivantes :

H1 : Le développement personnel apporte une meilleure connaissance de soi, de ses capacités et aide à définir les objectifs, de ce fait motive les employés à réaliser leur potentiel et impacte donc sur le rendement et l'évolution de l'entreprise;

H2 : Le développement personnel permet une meilleure relation interpersonnelle qui contribue à l'échange des compétences, au développement de l'esprit d'équipe, et de ce fait une meilleure performance collective ;

H3 : Le développement personnel permet une évolution personnelle qui n'impacte pas la rentabilité professionnelle, qui elle-même demande des compétences techniques.

Afin de mener à bien notre travail de recherche, nous avons opté pour une méthodologie de recherche se basant sur l'étude documentaire pour la partie théorique et une étude descriptive et analytique pour notre partie empirique basée sur une enquête qualitative.

Notre travail est scindé en deux, une partie théorique composée de deux chapitres contenant à leur tour trois sections chacun. Ainsi qu'une partie pratique qui contient un chapitre partagé en trois sections.

Le premier chapitre portera sur l'historique et l'évolution de la gestion des ressources humaines, nous verrons l'émergence de cette discipline, son évolution et l'importance qu'elle prends par le temps en s'acquant une place stratégique au sein de l'entreprise.

Dans le deuxième chapitre, nous expliquerons l'importance de la formation continue. En expliquant les différents volets du développement personnel. Par la suite, nous verrons l'introduction des Soft-Skills dans l'organisation et l'importance du savoir être et savoir faire au sein de cette dernière.

Enfin, le troisième chapitre portera sur la partie pratique de notre étude. La première partie sera consacrée à la présentation de l'organisme d'accueil, à savoir Sanofi Algérie. Nous expliquerons ensuite la démarche méthodologique qualitative de notre étude en mettant en lumière les résultats trouvés, leurs analyses ainsi que les recommandations.

Chapitre 1 :
Définition et Objectifs de la fonction Ressource humaine

Introduction :

Nous verrons dans ce présent chapitre comment la gestion des ressources humaines est apparue et c'est développer, nous étudierons ainsi l'émergence de cette discipline ainsi que son évolution dans le temps, l'importance que celle-ci a pris dans le fonctionnement de l'entreprise ainsi que les différentes écoles qui y ont pris part.

Les pratiques de la gestion des ressources humaines se doivent donc d'intégrer les organisations et de s'inscrire dans un projet managérial, et ce sur les différents volets qui tourne autour de l'humain, porteur de valeur ajouté.

Quand les salariés est au cœur des préoccupations, l'entreprise peut améliorer sa performance avec efficience.

Les préoccupations des gestionnaires en ressources humaines ont évolué parallèlement à l'évolution du monde dans ses différents aspects (Sociologique, technologique et politique) passent ainsi d'une simple attribution des emplois et une gestion des rémunérations à un réel challenge stratégique, mettant l'humain comme acteur principal du développement de l'entreprise, ainsi différents facteurs sont rentré en jeu tel la gestion des compétences, l'acquisition des meilleurs profils, et la fidélisation des collaborateurs.

Différents outils et méthodes sont donc rentré dans la matrice afin d'atteindre les objectifs, et une réelle mutation de l'emploi a pris part à cette évolution, laissant ainsi tout le côté administratif de la GRH, aux fonctions supports, et en concentrant les spécialistes en ressources humaines sur des sujets plus stratégiques, afin d'assurer le bon fonctionnement des plans mis en place en amont avec la direction générale, et d'être un support aux managers dans le bon déroulement de leurs tâches en assurant l'évolution des collaborateurs et la maximisation de leurs rendement.

Section 1 : Définition Et Historique De La GRH :

Dans cette section nous essayerons de définir la gestion des ressources humaines et son contexte d'apparition, ainsi son évolution dans le temps et les facteurs importants de cette évolution.

1.1 Définition de la gestion des ressources humaines :

L'instabilité économique des dernières décennies et la compétitivité accrue dans la plupart des secteurs d'activité forcent les entreprises à reconsidérer, sinon à considérer, la place du personnel dans leur organisation. Longtemps définie comme une activité de support aux autres fonctions de l'organisation, la gestion des ressources humaines représente maintenant la fonction qui permet à une entreprise de se démarquer de ses concurrents (Becker, Huselid, Pickus et Spratt, 1997)¹.

Actuellement avec le progrès technologique, et l'explosion démographique, on constate que l'exploitation et la transformation des ressources naturelles ne suffisent plus car ces dernières ne sont pas inépuisables et par conséquent il faut envisager de protéger et de mieux utiliser ces ressources. Il en est de même au sein des entreprises dont le développement de la productivité ne tient plus simplement au capital matériel, et la puissance du travail des salariés, mais avant tout au capital immatériel, au savoir-faire, au sens de l'anticipation et à la capacité à trouver des solutions aux problèmes.

Pour assurer leur croissance les entreprises ne doivent pas investir uniquement que sur le capital physique mais aussi sur le capital immatériel : l'acquisition de connaissances, le transfert de ces connaissances, leur capitalisation et leur exploitation.

De ce fait, depuis quelques d'années apparaissent les ressources humaines de manière très visible dans la littérature des sciences de gestion comme un paramètre important de compétitivité des organisations. Mais pour atteindre cet objectif, plusieurs chercheurs en GRH considèrent que les entreprises les plus performantes mettent en œuvre des pratiques de GRH dites mobilisatrices (Becker et Huselid, 2006 ; Barreau Didier et al, 2003 ; Combs et al, 2006 ; Gardner et Wright, 2009 ; macky et boxall, 2007)²

La GRH est donc, incontestablement une fonction complexe à multi-facettes. Son évolution historique est vrai semblablement l'une des raisons de cette complexité, dans la mesure où il lui a fallu passer par différents stades liés à la vie des entreprise dans leur environnement, ces

¹ 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME 27, 28 et 29 Octobre 2004.

² Revue de gestion des ressources humaines n°82 décembre 2011.

stades ont constitué à chaque fois une nouvelle strate de la fonction se rajoutant sans jamais se substituer aux précédentes ; s'intégrant ainsi dans un contexte passant de la régulation du travail aux enjeux stratégiques.

Suite à ces évolutions du contexte économique général dans lequel fonctionnent les organisations qui ne peuvent en effet être ignorées. La gestion des ressources humaines mobilise désormais de nombreux acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation. Leurs enjeux et leurs intérêts sont le plus souvent divergents. Les pratiques de GRH sont donc inévitablement, à des degrés divers, influencées par des jeux politiques et des logiques souvent contradictoires. Les pratiques de GRH doivent donc être en permanence replacées dans ce cadre.

La gestion des ressources humaines caractérise à la fois un champ de pratiques, celles de gestion de la main d'œuvre, et une discipline à part entière des sciences de gestion, tout comme la stratégie, la finance, le marketing, etc. La discipline est elle-même plus récente que les pratiques.

P. Roussel en donne la définition suivante : « La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. »³

L'humain n'est pas un actif comptable ou économique comme les autres ressources de l'entreprise. Il comporte une dimension relationnelle qui ne peut être ignorée. De ce fait, le département des ressources humaines ne peut être isolé des autres départements de l'entreprise : il fait partie de l'ensemble. La gestion des ressources humaines doit en effet évoluer en même temps que les autres départements (comptable, juridique, commercial, etc).

La Gestion des Ressources Humaines se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue

Dans une telle perspective la gestion ressources humaines doit adapter des pratiques de gestion qui intègrent davantage l'aspect humain et son administration.

³L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éditions Dunod 2007.

En fait, aujourd'hui, tout le monde s'accorde à dire que la pérennité de l'entreprise est largement tributaire de la pertinence et des pratiques de ces ressources humaines.

1.1.1 Les éléments constitutifs de la GRH :

- **Des pratiques de gestion** : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former..

- **Des règles et des normes** : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH.

- **Des politiques de gestion d'entreprises** : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

- **Des acteurs multiples** : en interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

1.1.2 Dimensions et attributions de la gestion des Ressources humaines :

A)Dimensions :

Sans être exhaustive cette liste permet de distinguer plusieurs dimensions dominantes.

La gestion des ressources humaines doit à la fois permettre le dialogue entre les partenaires sociaux, veiller au respect de la réglementation, et être un outil de pilotage au service de l'entreprise.

Certaines décisions relevant de la gestion des ressources humaines sont plutôt tactiques (comme, par exemple, une action de formation alors que d'autres sont d'avantage stratégiques (telles que, par exemple les décisions se traduisant par une substitution capital travail, donc par des licenciements).

Une partie de ces tâches peut-être décentralisée au niveau des différentes unités de l'entreprise alors que d'autres engagent l'avenir de l'entreprise.

Parler de gestion des Ressources Humaines⁴ revient à mettre l'accent sur 4 dimensions : la dimension managériale et économique, la dimension juridique, la dimension psycho-sociale et la dimension politique.

D'emblée il convient de souligner que la Gestion des Ressources Humaines a pour attributions fondamentale la gestion administrative du personnel et les relations sociales.

a. Dimension managériale et économique :

Diriger le personnel, c'est aussi exercer une fonction de commandement, qui consiste à organiser, animer et évaluer. La Gestion des Ressources Humaines est aussi impliquée notamment dans la gestion ou la production, la prévision du budget et l'analyse des besoins.

b. Dimension juridique :

Conçue à l'origine comme un simple contrat de louage des services par le code civil, la relation employeur-employé s'est institutionnalisée tout au long du 20^{ème} siècle, générant notamment un droit du travail dont les textes de plus en plus nombreux régissent de nombreux domaines, tels que l'embauche, la durée du travail, la discipline, le règlement intérieur, la détermination du salaire, les congés, la représentation des salariés, la réglementation des conflits, les licenciements, l'hygiène et la sécurité.

c. . Dimension psycho-sociale :

L'organisation des salariés, l'évolution du niveau scolaire et des mœurs, les recherches en psychologie, en sociologie des organisations, en communication et en d'autres disciplines relatives à la gestion ont profondément modifié l'attente des salariés et des cadres. Pour les premiers, il semble que l'entreprise ou l'institution soit de moins en moins perçue comme un lieu où l'on aliène son autonomie voire sa personnalité en échange d'un salaire, plutôt que comme un espace de vie où l'on espère réaliser un certain nombre de besoins supérieurs tel que l'estime des autres, la sécurité, la convivialité, l'opportunités des carrières, et autres. Quant aux employeurs, ils cherchent à agir sur les variables psycho-sociales pour motiver et développer l'adhésion et la cohésion de leur personnel.

d. Dimension politique :

⁴ CITEAU (Jean-PIERRE), Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, édition ARMANDCOLIN, Paris 1997, P 63

Diriger des hommes est un acte éminemment politique, car il implique une attitude à aménager, un rapport de force à conquérir et un pouvoir à exercer sur les autres et à défendre. L'institutionnalisation de la représentation du personnel, du droit d'expression des salariés ainsi que la gestion des conflits individuels ou collectifs nécessitent, en plus des connaissances techniques et juridiques, des qualités de tacticien et de négociateur. La gestion des hommes n'est pas l'apanage de la Direction des Ressources Humaines. Tout responsable qui encadre les subordonnés, ne serait-ce qu'un tout petit groupe, doit gérer, dans le cadre de ses attributions, des ressources humaines. Néanmoins l'importance des tâches administratives et le haut degré de spécialisation justifient l'existence des services Spécialisés.

B) Les Attributions :

a) Gestion administrative au personnel :

Les activités de gestion administrative au personnel pourraient être groupées en trois :

- La gestion collective :
 - Analyse des besoins d'emploi.
 - Gestion des flux internes tels que les promotions, les mutations et les licenciements.
 - Définition des procédures à l'embauche, d'évaluation, et de rémunération, etc.;
 - Conception du règlement intérieur ;
 - Définition et la mise en application des règles de sécurité ;
 - Gestion du plan de formation notamment l'analyse des besoins et l'organisation d'actions de formation ;
 - Gestion d'œuvres sociales ;
 - Médecine du travail ;
 - Elaboration des statistiques dont certaines sont obligatoires, comme celles relatives aux accidents du travail, au bilan social et aux ratios sociaux ;

- La gestion des tâches individuelles : Il s'agit essentiellement :
 - Recrutement ;
 - Gestion des dossiers individuels ;
 - Rémunération, de la rotation, et des sanctions ;
 - Détermination des plans de carrière.

- La gestion des relations avec les administrations : Elle concerne particulièrement :

- L'inspection du travail ;
- La direction départementale du travail ;
- La sécurité sociale ;
- La caisse de retraites/pensions ;
- L'Agence Nationale pour l'Emploi.

b) Relations sociales :

Cette gestion administrative implique une disponibilité pour pouvoir répondre aux questions que peut se poser le personnel de l'organisation.

A ce titre, la gestion des Ressources Humaines a d'autres attributions telles que l'organisation et la gestion des relations avec les représentants du personnel, ainsi que le traitement des différents conflits qui peuvent qualifiés de gestion stratégique des RH ».

1.2 Historique de la gestion des ressources humaines :

1.2.1 De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH:

Une distinction entre la fonction personnelle, l'administration du personnel, la gestion du personnel et la gestion des ressources humaines nous serait très utile.⁵

- a- La fonction personnelle :** comprend l'ensemble des responsabilités assumées par les chefs linéaires en matière d'utilisation efficace des individus au travail.

- b- L'administration du personnel :** Elle traduit la dimension bureaucratique de la gestion et recouvre l'administration quotidienne du personnel, c'est-à-dire, les actes qui jalonnent la carrière du personnel. Pour qu'elle soit efficace, elle doit être dotée d'un potentiel humain opérationnel et qualifié, d'une structure organisationnelle satisfaisante et des procédures simples et rapides.

- c- La gestion du personnel :** Gérer, c'est planifier, organiser, diriger, contrôler, former, communiquer, récompenser, écouter, orienter, motiver, mobiliser, influencer, responsabiliser. Elle peut être définie comme étant le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, méthodes et programmes concernant le personnel dans l'organisation. Sa composante essentielle est la recherche de la satisfaction

⁵ Yvan PRESQUEUX « La Gestion des ressources humaines » édition ECONOMICA, 2003, P124

des besoins en personnel exprimé par les services opérationnels. Sa mission consiste à placer les hommes qu'il faut, là où il le faut et au moment où il le faut.

d- La gestion des ressources humaines : Le concept de GRH⁶ est beaucoup plus englobant et comporte un plus par rapport à la gestion du personnel dans la mesure où il met en évidence le rôle capital de la fonction personnel au sein des systèmes de gestion. La fonction ressource humaine est une fonction d'optimisation, non pas la satisfaction totale des besoins, mais la recherche d'un point d'équilibre optimal. Les personnes ne sont pas des ressources, elles ont des ressources telles que la connaissance, la capacité et l'expérience.

Conclusion Nommée avant «gestion du personnel », la «gestion des ressources humaines» pourrait bien faire à son tour l'objet d'un nouveau changement de nom. Certains s'interrogent en effet sur sa tendance actuelle à s'individualiser et à devenir une «gestion des personnes ». Ces changements d'intitulés, et les débats qu'ils suscitent, renvoient aux évolutions permanentes des modes de gestion du travail, en fonction des époques et des contextes.

Tableau 1 : L'évolution des ressources humaines.

Type de gestion	Administration du Personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Intitulé du responsable	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des Ressources humaines
Periode	1910-1960	1960-1970	A partir de 1985
Conception de l'organisation	taylorienne	Formelle/Informelle	Flexible
Modalité de gestion dominante	Comptable et juridique: Logique réglementaire de statuts et de	Social : Negociation avec les syndicats, culture de promotion et de fidelisation	Technicienne et instrumentale: Developpement Des competences.

⁶ DIETRICH (A), PIGEYRE (F),. La gestion des ressources humaines, la decouverte, Coll. Reperes, 2005, P 86

	concours		Evalutatondes performances
Conception de l'homme	Utilitariste: Main d'oeuvre substitutable	Humaniste	Strategique: Actif spécifique

Traditionnellement, la fonction des Ressources Humaines avait deux missions prépondérantes:

Le recrutement et l'administration du personnel ; la dimension stratégique des RH était sousestimée voire ignorée.

Quand la fonction est occupée par des « Chefs du Personnel », ce vocabulaire est significatif de l'état d'esprit de la Direction Générale de l'entreprise vis à vis de la fonction, mais il ne suffit pas de les nommer « Directeurs des Ressources Humaines » pour changer quoi que ce soit... et les intervenants en ressources humaines ne sont pas tous prêts à remplir de nouveaux rôles.

Les RH représentent sans doute la fonction qui a le plus évolué au cours des dernières décennies.

- D'une part, parce que l'administration du personnel, qui était une des principales préoccupations de la fonction (établissement de la fiche de paye, gestion de l'absentéisme, ...), s'est totalement standardisée, informatisée et externalisée dans de nombreux cas, et elle ne représente plus d'enjeu important pour le bon fonctionnement de l'entreprise.
- De plus, les nouvelles technologies ont aussi banalisé cette fonction : les salariés peuvent souvent disposer désormais d'un Intranet pour poser leurs jours de congés ou faire une demande d'acompte ou de formation, ...
- D'autre part, parce que les changements accélérés des conditions économiques des marchés ont fait émerger une « fonction Ressources Humaines » dépassant le simple cadre de gestion administrative du personnel, elle-même d'importance diminuée.

C'est ainsi que, si la performance de l'entreprise est dépendante de sa capacité de réaction aux transformations de ses marchés, la gestion des compétences et la conduite du changement, l'acquisition, la fidélisation et la mobilité des ressources humaines, sont progressivement apparues comme des enjeux majeurs : l'adaptation en permanence des organisations et des hommes qui la composent apparaît comme une nécessité.

Promouvoir et réaliser une meilleure allocation prévisionnelle des ressources humaines à la fois quantitativement et qualitativement par les compétences, hisse la fonction RH au niveau de la stratégie de l'entreprise, comme réel partenaire dans l'exercice de la planification stratégique intégrée des activités (commerciale, financière, technique) : la fonction RH s'articule de plus en plus avec la stratégie globale de l'entreprise.

Ce nouveau rôle de la fonction RH participe ainsi à atteindre les objectifs de l'entreprise, contribue vraiment à sa performance globale, et acquiert de la sorte une portée stratégique qui confère un avantage concurrentiel⁷.

1.2.2 Les pensées dominantes en matière de management :

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management. Pour appréhender la nature de ces évolutions, on présentera brièvement les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

A) Ecole Classique :

a) Le Taylorisme : Frederick Winslow TAYLOR (1856-1917)⁸

Ingénieur Américain, chef de file de ce mouvement, est considéré comme le père fondateur de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) (1911), caricaturée par le travail à la chaîne et les salaires aux rendements. Les principes du management scientifique s'expliquent par l'association entre la science et la gestion au niveau de l'organisation du travail. Ils recherchent des moyens qui permettront à l'homme de réaliser les tâches de son poste de travail d'une manière efficace. La solution proposée par Taylor à surmonter l'inefficacité des hommes au travail est l'application de méthodes scientifiques à l'amélioration des tâches. C'est-à-dire, il faut définir de manière précise la façon dont les tâches doivent être organisées et identifier les places ou les rôles que doivent occuper les différents acteurs et ce, pour arriver à une productivité optimale. Autrement dit, le système de Taylor part du principe que pour chaque tâche dans l'industrie, il existe un seul meilleur moyen de le réaliser (one best way of performance) ; pour découvrir ce moyen unique, on doit examiner la réalité d'une manière scientifique.

La méthode objective est donc celle par laquelle on pourrait évaluer que le temps nécessaire pour l'accomplissement d'une tâche donnée consiste en un enregistrement détaillé des mouvements réalisés par l'accomplissement d'une tâche scientifique et par sa décomposition en de simples opérations, chaque opération étant chronométrée. Ensuite les mouvements jugés non nécessaires sont éliminés et le processus de travail sera reconstruit d'une manière simple

⁷<http://www.officielrh.com/2014/01/les-nouveaux-roles-strategiques-des-drh/>

⁸ BARABEL Michel, MEIER Olivier, MANAGEOR, édition DUNOD, Paris, 2006, P 126

et rationnelle. Le temps standard de cette nouvelle manière d'accomplir une tâche donnée est calculé par l'addition des unités de temps ainsi que des unités des temps morts nécessaires tel que les poses etc.....

Taylor considère que le facteur de réussite réside dans la modification des relations entre la direction et le personnel à travers une révolution mentale novatrice au travail de gestion et cela, en fixant des principes identiques pour tous ce qui améliorera cette relation direction/ouvrier même si l'ouvrier ne fait qu'exécuter, les principes directeurs établis doivent être enseignés aux ouvriers et des mesures appropriées doivent être prises pour veiller à leur bonne application et mettre fin aux décisions arbitraire et non transparentes ce qui est l'objectif du taylorisme.

La réussite de ce système de travail nécessitait l'adhésion du travailleur et pour obtenir cette adhésion, Taylor préconise un système de stimulation basé sur la rémunération à la pièce. Donc Selon Taylor, seul l'argent motivait l'individu. Il fût le premier à se rendre compte qu'administrer les relations employeurs / employés demandait des capacités particulières.

b) **Le Fayolisme** : Henri FAYOL (France 1841-1925)⁹

L'ingénieur Français, est considéré comme le père du Management. Contrairement à Taylor, Fayol avait une vision large du management et de l'entreprise. Cette dernière ne se réduit pas seulement à un ensemble de flux de production mais elle contient divers mouvements de natures différentes regroupés dans des fonctions. Son ouvrage Administration industrielle et générale (1916)^{29a} été le résultat de son expérience professionnelle qui lui a permis d'élaborer des principes et des règles de management considérés en premier lieu comme des conseils pratiques.

Henri FAYOL a distingué six fonctions à la marche de l'organisation : commerciale (achat, vente et échange), financière (recherche et usage optimal des capitaux), de sécurité (protéger les biens et les personnes), comptable (bilan, statistiques, inventaire) technique (activités de production, fabrication, transformation et administrative. Cette dernière fonction habituellement délaissée, FAYOL l'a décomposé en cinq composantes :

Prévoir et planifier: Scruter l'environnement et l'avenir de l'entreprise et dresser les programmes d'actions;

⁹ Michel BARABEL, Olivier MEIER « MANAGEOR » édition DUNOD, Paris, 2006, P 134

Organiser: Répartition judicieuse des ressources que possède l'entreprise en fonction des objectifs fixés tout en définissant clairement les responsabilités du personnel et les procédures à suivre;

Commander: exercer une autorité sur le personnel pour qu'il puisse fournir davantage d'efforts et ce en respectant les grands principes du management;

Coordonner: Relier, unir et harmoniser les actions et tous les efforts fournis par l'entreprise;

Contrôler: Veiller à ce que tout se passe conformément aux règles établies et aux ordres donnés et mettre en œuvres des mesures correctrices.

L'administration, pour qu'elle soit efficace, le management d'une entreprise doit respecter 14 principes:

-Division du travail : spécialisation des fonctions et la séparation des pouvoirs.

-Autorité et responsabilité : l'autorité, c'est le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir. La responsabilité accompagne l'exercice du pouvoir.

-Discipline (assiduité, obéissance, tenue correcte, respect, etc.);

-Unité de commandement : Pour une action quelconque, un agent ne doit recevoir des ordres que d'un seul chef.

-Unité de direction : il ne doit y avoir qu'un seul responsable pour un ensemble d'opérations visant le même but. -Subordination à l'intérêt général : l'intérêt de l'individu est secondaire par rapport à celui de l'organisation.

-Rémunération équitable et satisfaisante du personnel : La rémunération doit dépendre de l'effort de chacun et doit être équitable.

-Hiérarchie claire : chaque personne doit connaître sa position dans la hiérarchie de l'entreprise. Les ordres et les informations suivent la ligne hiérarchique.

-Ordre (chaque chose à sa place, et une place pour chaque chose);

-Stabilité du personnel : elle contribue à un meilleur résultat général.

-Equité (justice et impartialité);

-Esprit d'initiative : elle augmente le rendement des salariés.

-Union du personnel (harmonie entre les agents de l'entreprise);

-Centralisation : Fayol considère qu'il s'agit d'un phénomène naturel.

C'est-à dire que dans chaque organisme, animal ou social, les sensations convergent vers le cerveau ou la direction et que du cerveau ou de la direction partent les ordres qui mettent en mouvement toutes les parties de l'organisme. Selon Fayol, pour bien remplir son rôle, le chef

doit bien connaître son personnel, donner le bon exemple, tenir des réunions avec ses collaborateurs, éviter de se laisser absorber par les détails et développer l'initiative.

B) Ecole des relations Humaines :

L'école des relations humaines dont l'origine remonte aux travaux de **Mayo (1928-1932)**, mais aussi **Maslow (1943)**, **Mac Gregor (1960)** et **Herzberg (1971)**, initiés aux USA, s'est développée en réaction aux aspects impersonnels du taylorisme.

La gestion des ressources humaine en tant que discipline, naît dans le prolongement des études d'Elton Mayo à la Westren Electric qui ont donné naissance au mouvement des relations humaines.

Malgré l'importance qu'accorde cette école au facteur humain, son objectif principal demeure la mise en conformité du travail avec les objectifs de l'entreprise.

Aussi, elle a pour souci principal, la préoccupation majeure du gestionnaire qui est la productivité. Selon l'école des relations humaines, les organisations sont conçues comme des systèmes ouverts qui s'adaptent à leur environnement pour continuer à survivre où l'aspect humain est mis en valeur voir même considéré comme l'élément déterminant de tout le reste. Divers spécialistes se sont rassemblés pour appliquer leur connaissance à l'entreprise.

Les débuts de cette école des relations humaines datent des années 1930 ; elle a connu ses succès dans les décennies 1950-1960. Elle est fondée sur une approche expérimentale où on tente d'atteindre une grande rigueur afin de fonder scientifiquement les théories proposées.

c) Les travaux d'Elton Mayo

Le courant des relations humaines est issu notamment des travaux d'Elton Mayo. Au sens strict de son appellation, ce courant désigne les travaux et les études entrepris entre 1927-1930¹⁰ aux usines de Hawthorne de la Western Electric sous la direction d'Elton Mayo. L'objet poursuivi était de mesurer l'influence de l'environnement physique sur le rendement ; à chaque fois que l'environnement est modifié en faveur des salariés, le rendement s'améliore de plus en plus. L'équipe d'Elton Mayo a démontré que l'homme est un centre actif et non une machine inerte qui nécessite du réglage pour fonctionner. Elton Mayo et son équipe ont

¹⁰EMERY (Y), GONIN (F) , Dynamiser la gestion des ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006, P 74

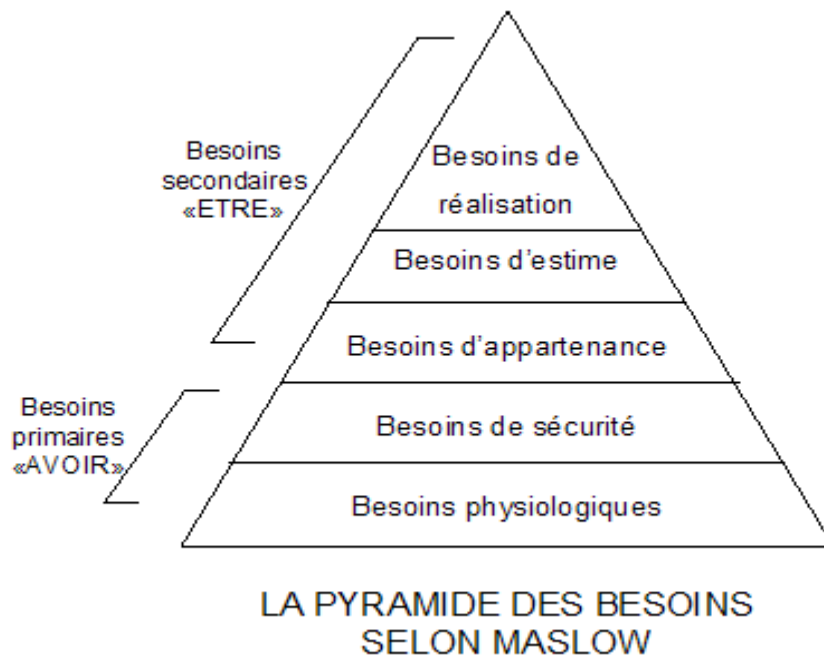
contribué à modifier l'image que se faisait beaucoup de responsables sur le facteur humain, il affirme que la quantité de travail accomplie par un individu n'est pas déterminée par sa capacité physique (approche taylorienne) mais par sa capacité sociale c'est-à-dire son intégration à un groupe, et les récompenses non financières jouent un rôle essentiel dans la motivation et limitent l'intérêt d'une organisation scientifique du travail. Mayo, à partir de son expérience à Western Electric Company sur la motivation au travail et au rapport entre individus et groupes conclu que les individus et les groupes comme les organismes biologiques, ne fonctionnent vraiment bien que si leurs besoins sont comblés.

d) La pyramide des besoins d'Abraham Maslow

Abraham Maslow (États-Unis 1908-1970) est un psychologue qui a mené une double carrière dans l'université américaine et dans l'industrie. Il est l'auteur de deux principaux ouvrages qui s'intéressent aux facteurs de motivation de l'homme notamment au travail. Il pense que la motivation de l'homme est de satisfaire ses besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, Maslow distingue une hiérarchie des besoins représentée sous la forme d'une pyramide qui, de la base au sommet, distingue cinq types de besoins (voir figure 1) :

- Les besoins psychologiques (besoins vitaux) ;
- Les besoins de sécurité (physiques ou psychiques) ;
- Les besoins d'appartenance (besoins sociaux) ;
- Les besoins d'estime/ de reconnaissance ;
- Les besoins de réalisation et d'accomplissement.

Figure 1 : la pyramide des besoins de Maslow



Source : KOTLER.P et DUBOIS.B, Marketing Management, 7ème Edition, Ed Publi Union, Paris 1988, p.198.

Les premières recherches de Maslow ont concerné le comportement des animaux (chiens, singes) et les déterminants du comportement humain en société. À partir des années 1940, son intérêt s'est porté sur les sentiments négatifs (la peur, la privation, l'insécurité), pour ensuite se tourner vers leur contraire, la motivation et la satisfaction. Dès le début des années 1950, ses études sur la motivation le conduisent à s'interroger sur l'accomplissement de soi.

Sa hiérarchie des besoins signifie que l'homme n'atteint le plein développement de son psychisme que s'il est satisfait sur tous les plans : physiologie, sécurité, amour (appartenance), estime (reconnaissance) et accomplissement de soi (créativité). Malgré l'apparence rigide de la pyramide faite d'étapes fixes pour la progression, Maslow précise depuis sa première publication en 1943 que les besoins humains sont dynamiquement fluides - avec plusieurs de ces besoins présents dans une personne simultanément¹¹.

Maslow estime que les besoins élémentaires (physiologiques et de sécurité) étant satisfaits, la personne cherche ensuite à satisfaire les autres besoins d'ordre supérieur de façon à alimenter sans cesse les motivations. Un besoin d'ordre supérieur ne peut être satisfait que si les précédents le sont. Ainsi, pour appliquer ce modèle au monde professionnel, rien ne sert de vouloir motiver les salariés au niveau de l'estime et de l'accomplissement, si des menaces de licenciements portent atteinte à la sécurité et si les salaires ne sont pas suffisants pour

¹¹ BARABEL Michel, MEIER Olivier, MANAGEOR, édition DUNOD, Paris, 2006. P 162

satisfaire pleinement les besoins physiologiques. Maslow tient finalement un discours optimiste dans la mesure où il considère qu'il est possible que les salariés puissent, dans leur travail, s'accomplir, se réaliser, pourvu que le management soit participatif (théorie de Douglas McGregor).

e) Douglas Mc Gregor et la théorie XY :

Douglas McGregor (1906-1964)¹² obtint un doctorat de psychologie à l'Université de Harvard en 1935 après avoir travaillé dans des entreprises notamment en tant que directeur d'une firme de distribution d'essence. Il fut professeur de psychologie industrielle puis de management industriel au « Massachusetts Institute of Technology » de 1937 à 1964 en même temps que conseiller de nombreuses firmes en matière de relations humaines. Il distingue deux approches des problèmes humains. En premier lieu, la manière dont une organisation est dirigée dépend des théories implicites que suivent ses dirigeants. Deuxièmement, le contrôle est important et central au sein des organisations. Mc Gregor a montré qu'il existe plusieurs formes de direction fondées chacune sur le comportement des dirigeants.

La théorie X qui symbolise le management et la théorie Y qui représente l'école des relations humaines. C'est-à-dire, selon la théorie X, les ouvriers ne veulent pas travailler, il faut les y contraindre, les menacer de sanction. Les individus préfèrent être dirigés, protégés et ne pas être responsables. Cette théorie suppose donc une attitude autocratique en ce qui concerne la gestion des personnes où la plupart des individus détestent le travail et essaient de s'y soustraire dans la mesure du possible, ils ont peu d'ambition et évitent d'assumer la moindre responsabilité, ils sont hostiles au changement et indifférents aux besoins de l'organisation. Pour les motiver, les dirigeants de cette théorie recommandent de les surveiller, d'exercer sur eux divers types de contraintes et de renforcer la discipline; Selon la théorie Y, le travail est naturel à l'homme, il sait s'auto-diriger et s'autocontrôler. Cette théorie suppose une gestion humaine et bienveillante du personnel ; elle considère que les individus ne sont pas paresseux et s'ils manifestent une certaine paresse au travail, cela signifie une attitude transmise par leur expérience passée au sein d'autres organisations. Pour les dirigeants tenant de cette théorie, le meilleur moyen d'inciter et employer au travail consiste à leur accorder une marge de liberté, d'autonomie et de responsabilité. La motivation devient alors fondamentalement, la satisfaction de leurs besoins d'ordre supérieur.

¹² Ibid, P 171

f) Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs :

Il démontre que les facteurs qui conduisent à la satisfaction et à la motivation au travail ne sont pas de même nature que ceux qui conduisent à l'insatisfaction. « Sa théorie bifactorielle » démontre d'une part que les facteurs de satisfaction sont liés à la réalisation de besoins secondaires tels que la reconnaissance, l'accomplissement, la prise de responsabilité,... alors que les critères d'insatisfaction (« les facteurs d'hygiène ») relèvent davantage de la « macro sociale » c'est à dire de la politique sociale de l'organisation et de ses modes d'expression (la nature et les formes de relations avec la hiérarchie, les conditions de travail, le salaire,...). Ainsi, la motivation au travail n'est pas conditionnée par l'élimination des facteurs d'insatisfaction ; pour cela ces facteurs doivent juste être réduits pour éviter l'insatisfaction (départ, absentéisme, grèves, stress, etc..).

Herzberg indique que si les facteurs d'insatisfaction sont facilement éliminés pour répondre aux revendications, les facteurs de satisfaction seront en revanche difficiles à traiter. D'autres auteurs s'inscrivent aussi dans l'école des ressources humaines durant la décennie 1960-1970, en particulier Lewin et Likert. Le modèle des ressources humaine s'efforce d'utiliser au mieux les capacités humaines faites de compétences techniques, d'aptitudes créatives et de capacités à prendre des responsabilités en sachant que pour gagner leur adhésion et leur confiance, la motivation psychologique prime sur la motivation monétaires. Suite aux travaux de l'école des ressources humaines d'autres auteurs d'autres écoles sont intervenus pour montrer l'importance des ressources humaines dans une organisation tel que Peter DRUCKER un des plus éminent représentant de l'école néo-classique qui précise que le problème centrale de toute organisation est de rendre le travail humain productif, ou encore Henri MINTZBERG, CROZIER de l'école systémique qui pense que les dirigeants consacrent peu de temps aux activités principales de planification, d'organisation, de coordination et de contrôle et passant l'essentiel de leur activité dans les rôles de contact, d'information et de décision. L'école du management conclut avec l'idée que L'homme aspire non seulement à la satisfaction de ses besoins primaires et d'appartenance, mais aussi à son propre développement. La réalisation de soi et le développement de son potentiel sont les seules voies royales de la maximisation de son efficacité individuelle. Dans la pensée Taylorienne, l'homme travaille parce qu'il y est obligé ; dans la vision de l'école des relations humaines, l'homme travaille par amour et dépendance vis-à-vis de son groupe ; dans l'approche du management participatif, il travaille parce que ses activités et ses tâches sont sources d'enrichissement.

Section 2 :L'évolution de la fonction GRH :

La fonction RH a pris une place grandissante dans la stratégie d'entreprise ces dernières années. Plus qu'une simple fonction opérationnelle, elle s'inscrit désormais dans la stratégie globale de l'entreprise en plaçant l'humain au centre de toutes les décisions.

La stratégie RH donne une vision long terme des orientations à adopter par l'entreprise en associant les problématiques RH à la performance générale. Elle vise finalement à favoriser l'évolution et l'épanouissement général des salariés dans le but d'accroître la compétitivité globale de la structure.

Elle met en évidence les problématiques présentes pour mieux se projeter et anticiper les changements à mettre en place dans le futur.

C'est aujourd'hui un fait, le capital humain contribue largement à la performance globale de l'entreprise et à la création de valeur. La stratégie RH met en évidence le plan d'action à suivre pour optimiser cette performance. Elle englobe tout ce qui a trait au cycle de vie d'un salarié au sein de votre entreprise en partant du recrutement de ce dernier jusqu'à son départ définitif de l'entreprise.

2.1 Les éléments constitutifs de la GRH :

Afin de résumer une grille d'analyse qui prend en compte à la fois la diversité des configurations organisationnelles et l'hétérogénéité des pratiques.

En effet, les représentations dominantes constituent des « idéaux-types » et négligent, de fait, les variations contextuelles qu'offre l'observation des pratiques. Par ailleurs, ces dernières se présentent plutôt comme une combinaison de pratiques de nature différente. Enfin, il faut mentionner le fait que toutes les entreprises ne sont pas parvenues au même stade d'évolution au même moment et que les évolutions sont souvent moins radicales qu'on ne le dit. Le tableau suivant présente les quatre éléments essentiels que nous avons identifiés comme constitutifs de la GRH.

Tableau 2 : les quatre éléments essentiels constitutifs de la GRH

<p>DES PRATIQUES DE GESTION</p> <p><i>Recruter</i></p> <p><i>Mobiliser</i></p> <p><i>Évaluer</i></p> <p><i>Former</i></p>	<p>DES RÈGLES ET DES NORMES</p> <p><i>Règles juridiques, conventions collectives</i></p> <p><i>Accords de branche, d'entreprise</i></p> <p><i>Normes, produits, réglementations</i></p> <p><i>Outils de GRH</i></p>
<p>DES ACTEURS MULTIPLES</p> <p><i>Internes : direction, services RH, managers, représentants du personnel</i></p> <p><i>Externes : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordres, actionnaires</i></p>	<p>DES POLITIQUES DE GESTION</p> <p><i>Déterminées par les stratégies d'entreprise</i></p> <p><i>en fonction :</i></p> <p><i>- des contextes externes : marchés, produits, secteur d'activité ;</i></p> <p><i>- des contextes internes : modes d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante</i></p>

(Source : Dietrich (A), Pigeyre(F), La Gestion des Ressources Humaines, La Découverte, Coll. Repères, 2005)

2.2 Objectifs et pratiques de la fonction RH:

Les missions de la G.R.H. peuvent tout d'abord se décliner en objectifs, explicites et implicites : attirer des candidats de qualité, maintenir les salariés qui donnent satisfaction dans l'entreprise, accroître la motivation et l'implication des salariés, utiliser de manière optimale leurs compétences en favorisant leur développement dans l'emploi, améliorer la qualité de vie et la productivité au travail, assurer le respect de la législation sociale. Ces objectifs s'articulent autour d'une série d'activités, qui suivent ce que l'on pourrait appeler le « cycle de vie » du salarié dans l'entreprise : l'analyse et l'évaluation des emplois, l'opération de recrutement-sélection-affectation, le développement des ressources humaines (formation et gestion de carrière), l'organisation du travail et les relations sociales. À cela s'ajoutent, en amont, les activités de planification-prévision et, en aval, celles de contrôle de gestion sociale. Adapter l'entreprise aux mutations de l'environnement et mobiliser le personnel sont devenu les principales exigences de la gestion des ressources humaines GRH.

L'objectif de flexibilité répond à la première exigence. Objectif de motivation et de rentabilité du capital humain répond à la seconde exigence¹³

a- La flexibilité :

La flexibilité de l'entreprise :

La flexibilité désigne la capacité d'une organisation à s'adapter aux modifications de l'environnement, sans remettre en cause la nature de ses principaux objectifs.

Par flexibilité sociale, on entend la capacité d'adapter l'emploi des hommes au travail demandé, et les modalités de leur rémunération aux conditions changeantes de l'environnement. La flexibilité sociale porte principalement sur le salaire, le temps de travail et les effectifs.

La flexibilité des salariés :

L'une des contraintes le plus souvent déplorées par les entreprises est la rigidité des coûts salariaux.

Cette rigidité est issue du mode de fixation des salaires (grilles salariales négociées au niveau des branches, progression automatiques à l'ancienneté, indexation implicite sur les prix,...), et a pour conséquence de dissocier le salaire des performances économiques de l'entreprise et du salarié.

Aussi cherche-t-il on à redonner à la détermination des salaires une flexibilité permettant de lier le niveau de chaque rémunération aux résultats du salarié et de l'entreprise. Cette flexibilité porte un nom : « L'individualisation des salaires ».

La flexibilité du temps de travail :

Rares sont les entreprises dont la production reste constante tout au long d'une année. La règle est plutôt celle des pointes d'activité, des « surchauffes » où la production ne suffit pas à satisfaire la demande, suivie de périodes de sous-activité, où le taux d'utilisation des équipements et de la main d'œuvre est faible.

Le problème soulevé est donc de faire coïncider le volume de travail employé au volume de travail effectivement nécessaire à la production.

¹³ <https://wikimemoires.net/2011/08/les-objectifs-de-la-grh/>

Plusieurs formules ont été développées par les entreprises. Recours aux heures supplémentaires en période de surchauffe (ce qui permet d'éviter d'embaucher un personnel supplémentaire qu'il faudra peut-être licencier à terme) et au chômage partiel en période de sous – activité.

La gestion des stocks permettant d'absorber les pointes, de « lisser » la production sur une longue période (stockage en période de sous – activité, déstockage en période de surchauffe). Aménagement du temps de travail des salariés de l'entreprise, consistant à augmenter le volume d'heures de travail en période de pointe et à le diminuer en période creuse.

L'ajustement des effectifs :

Une autre réponse aux variations de l'activité est l'ajustement des effectifs. L'accent n'est plus mis sur le volume des heures, travaillées, mais sur les nombres de personnes employées.

Plusieurs possibilités s'offrent aux entreprises pour opérer une telle régulation : le recours à une main-d'œuvre statut précaire (contrats à durée déterminée, emploi formation, intérim); le licenciement économique ; le travail à temps partiel.

b- Motivation et rentabilité du capital humain :

On touche ici à une nouvelle dimension de la gestion du personnel, qui a conduit certains auteurs à parler de gestion des ressources humaines (GRH). Gérer le personnel consiste alors à gérer une ressource de production, au même titre que l'entreprise gère ses investissements (capitaux techniques), ses financements (capitaux financiers).

Le personnel n'est plus un coût mais une ressource qu'il faut acquérir, former, « amortir » et exploiter au mieux pour rentabiliser l'investissement en « capital humain ».

Cette recherche de la productivité du personnel passe aujourd'hui par la motivation.

La rentabilité du capital humain :

Rentabiliser un capital consiste à l'utiliser aux mieux de ses possibilités. Il en est de même pour le capital humain. Le premier à avoir appliqué de manière systématique la recherche de la rentabilité au personnel fut Taylor.

La spécialisation et la parcellisation des tâches étaient autant de techniques permettant de mettre en valeur le travail d'hommes peu ou pas qualifiés. Le développement des

qualifications et de la formation générale des individus, la complexification croissante des savoirs, des technologies utilisées, font que le taylorisme n'est plus de mise.

L'exigence de compétitivité a conduit les entreprises les plus performantes à utiliser au mieux l'intelligence et l'imagination des hommes qui la servent. Pour cela, il a fallu les motiver.

La motivation des hommes au travail est aujourd'hui le nouveau credo de la gestion du personnel. Elle passe par des rémunérations stimulantes, des plans de carrière engageants, des formations valorisantes, ou tout autre outil mettant en valeur le capital humain.

De ce fait émerge la nécessité de mettre en place une stratégie RH en entreprise recouvre un certain nombre d'enjeux de taille.

Ces derniers sont à la fois multiples et variés. Ils concernent notamment :

- la nécessité de recruter des talents en faveur de la croissance.
- la gestion et le management des compétences rares, englobant les problématiques liées à la formation.
- l'importance de la diversité.
- la nécessaire fidélisation des collaborateurs.
- l'essentiel développement de la marque employeur dans le cadre de la digitalisation de l'environnement professionnel.

Ces enjeux sont au service de la performance et de la croissance pérenne de l'entreprise, et placent l'humain au centre de la création de valeur.

La difficulté de la mise en place d'une stratégie RH réside dans la capacité de l'entreprise à prendre en compte avec agilité tous les facteurs et problématiques qui la composent.

2.3 Les pratiques de la fonction RH :

Plusieurs pratiques sont mises en œuvre par la GRH au service de l'entreprise et ce afin de servir les intérêts de la société¹⁴

a) Pratique Contingente

¹⁴CITEAU (J.P), Gestion des ressources humaines: principes généraux et cas pratiques, Armand Colin , Paris, 2002. P 107

Des niveaux de développement variés selon des facteurs externes...

- Législation sociale
- Marché de l'emploi
- Mécanisme de négociation collective et des facteurs internes
- La stratégie et la structure organisationnelle
- L'appui de la direction
- La taille de l'entreprise
- La culture d'entreprise

b) une pratique contextuelle

Tableau 3 : Historique des pratiques contextuelles

Période	Theorie dominante	Fonction RH	Pratique de GRH
1900-1950	Bureaucratie	Administration du personnel	Reglementation, Procédure
1950-1970	Courant des relations humaines	Service des relations humaines	Communication, Culture
1970-1980	Courant sociotechnique	Developpement personnel	Organisation, Condition de travail
Après 1980	Management stratégique	Gestion des ressources humaines	Culture d'entreprise, GPEC

2.4 Les volets de la gestion des ressources humaines :

Au sein de l'entreprise, les principaux volets de la gestion des ressources humaines sont :

A) L'Acquisition des ressources humaines :

Ce premier volet concerne les étapes suivies par les cadres d'une société dans le but de satisfaire leurs besoins en personnel, à savoir les mécanismes de recrutement, de sélection et d'embauche¹⁵. Cependant, les informations manquantes sur les exigences des postes convoités doivent être complétées par :

a. La définition des postes : Permet d'isoler les nombreuses aptitudes, connaissances, habilités et responsabilités exigées du travailleur appelé à occuper ce poste. Le candidat doit remplir ces exigences qu'il confirme sur son CV (curriculum vitae) demandé par la société.

b. La description des postes de travail : C'est l'ensemble des textes décrivant et listant ce que doit faire réellement le titulaire du poste de travail, ces critères seront comparés au profil de l'agent.

c. Le recrutement : Avec tous ses moyens et sources (qu'ils soient internes ou externes), nous supposons que tous les cadres de la société savent : combien ils ont d'employés par catégorie ; ce que valent ces employés ; leurs besoins en personnel par catégorie, quantitativement et qualitativement parlant (Quel type d'employés ils recherchent).

Ce travail de planification est généralement le fruit de collaborations entre les divers chefs de sections, de départements et spécialistes de la gestion du personnel.

Les agents de recrutement sont maintenant prêts à se mettre à la recherche des candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés¹⁶.

d. La sélection : Elle est considérée comme l'étape de tri des CV et demandes d'emploi adressés par les candidats en vue de sélectionner le bon élément, à la bonne tâche et pouvant travailler avec la bonne personne.

e. L'évaluation des candidats en vue du choix final : Il arrive fréquemment que les instruments de sélection (entretien, test, examens, etc.) ne donnent pas les résultats escomptés.

Il est donc important que les membres du comité de sélection s'entendent sur une liste de critères qui serviront à évaluer chaque candidat ; ainsi celui qui ne répond pas à ces critères sera éliminé. C'est pendant cette phase de sélection que les clauses spécifiques du contrat de travail touchant la rémunération et les avantages sociaux sont précisées. Ainsi, un candidat ayant passé avec succès ces cinq étapes en répondant aux exigences de chacune d'elles intégrera cette société.

B) La Motivation des ressources humaines :

¹⁵ COTE (M), « La GRH », Guerin, Paris, 1975, P 72.

¹⁶ COTE (M), « La GRH », Guerin, Paris, 1975, P 88.

Par enchaînement logique ce deuxième volet sera consacré à l'énumération brève des éléments qui permettent à une organisation de conserver et d'utiliser au mieux les membres qu'elle vient d'embaucher.

a. La rémunération et la gestion des salaires : C'est en particulier sur le plan des rémunérations que sera jugée l'équité réelle du système de gestion des ressources humaines. Tout salarié a, en effet, tendance à se comparer à ses collègues financièrement parlant. De ce fait, il peut être démotivé s'il estime être injustement traité¹⁷. D'où l'apparition des théories d'équité qui expliquent ce fait en donnant l'hypothèse que la motivation dépend non seulement de la récompense qu'un individu peut obtenir, mais aussi des récompenses que d'autres que lui obtiennent dans les mêmes circonstances. Ainsi, il n'est motivé que s'il estime être traité équitablement vis-à-vis des autres employés.

b. L'appréciation des performances : C'est l'évaluation des compétences des subordonnés par leurs supérieurs, ce qui leur permet d'établir des grilles de rémunération au mérite plus équitable.

Mais l'appréciation n'est pas limitée à la seule mesure du mérite individuel, elle implique aussi d'autres pratiques de GRH telles que le recrutement (en repérant les incohérences dans les profils des postes), la formation (en identifiant les lacunes en terme de compétences individuelles) ou la gestion des carrières (en détectant le potentiel de chaque individu)¹⁸.

c. Les conditions de travail : Traditionnellement, l'entreprise a utilisé des moyens financiers (tels que les primes) pour stimuler son personnel. Mais la conception moderne de la stimulation pour l'amélioration des conditions de travail dicte que « le respect des principes de sécurité au travail est un devoir et une nécessité »¹⁹. Les travailleurs doivent sentir que l'entreprise met tout en œuvre pour veiller à leur bien-être. Ainsi, en ayant ce sentiment d'appartenance, d'estime et de sécurité ils pourront être plus productifs.

C) La formation des ressources humaines et la gestion des carrières

a- La formation des ressources humaines

Il s'agit de mettre à la disposition de ces dernières les moyens nécessaires pour améliorer à la fois leurs connaissances, leurs aptitudes et leurs compétences, dans le but de satisfaire les exigences de leurs postes.

¹⁷ HENRI (C), Gérer les RH, concepts et outils, éd des Organisations, paris, 1990, P79.

¹⁸ HENRI (C), Gérer les RH, concepts et outils, éd des Organisations, paris, 1990, P 99.

¹⁹ THOMAS (E.H), Gestion des Coopératives, éd des Organisations, Paris, 1958, P 128

b- La gestion des carrières

La notion de carrière a longtemps signifié la période au cours de laquelle une personne travaillait pour quelqu'un. La définition actuelle de carrière date des années 60 et correspond à une succession d'affectations à des postes de travail.

Dès lors, la gestion des carrières peut se définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son parcours professionnel, dans ou en dehors d'une organisation spécifique, le but étant d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes, de ses qualifications, mais également de ses aspirations.

Ainsi, la gestion des carrières devient une pierre angulaire de la gestion des ressources humaines, et s'attache alors à la liaison entre l'évolution des structures et le développement des hommes.

Reste à mettre en place le système de gestion des carrières approprié : La politique salariale, les plans de carrière individuels ou collectifs, des organigrammes prévisionnels, un plan de remplacement, un plan de formation individuel nécessaire à l'adaptation ou à l'évolution individuelle ou collective et la politique de recrutement.

En effet, La gestion des ressources humaines est passée d'une phase de négligence et d'obsolescence à un stade de grande reconnaissance, où optimiser cette fonction en disposant d'un programme de formation continue qui soit en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise formatrice est devenu une nécessité vitale pour toute entreprise qui voudrait maintenir ou améliorer sa compétitivité.

Section 3 : Le renouvellement de la gestion des ressources humaines :

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter²⁰.

La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte pour identifier les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées.

²⁰PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines 21 édition , Vuibert, Paris , 2016.

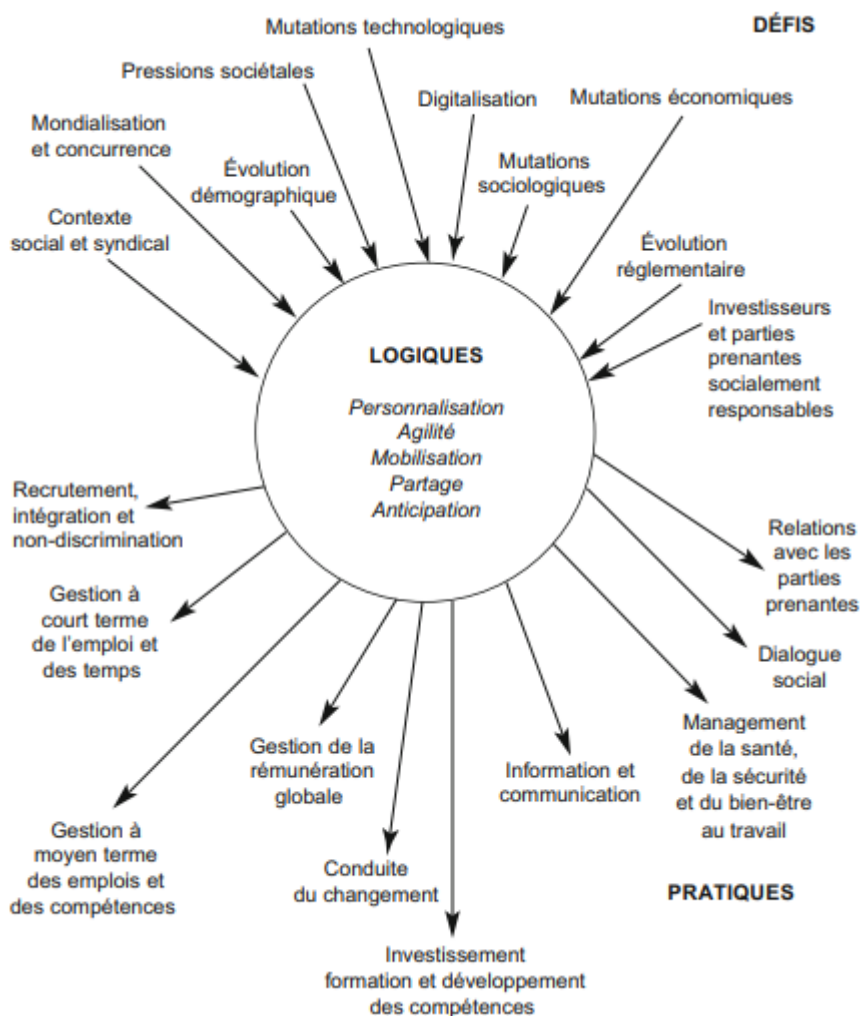
Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes, imprègnent les pratiques RH dans les divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose.

3.1 Les grands défis de la GRH :

Le schéma si dessous propose un modèle contingent de la GRH, faisant ressortir la liaison Défis / Logiques / Pratiques.

L'organisation est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

Figure 2 - Le modèle contingent de la GRH



Source : Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre. GRH et contextes : un modèle d'analyse des cadres d'évolution de la GRH en France. XXVème Congrès de l'AGRH, Nov 2014, Chester

3.1.1 Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement :

Les mutations technologiques et la révolution digitale concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

Quatre impacts des mutations technologiques dominant :

- La transformation des organisations. Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.
- L'accroissement de la productivité. Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- La modification des compétences requises. L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.
- Le renchérissement du coût des équipements. La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

3.1.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter.

Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariées est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités tant au niveau mondial que continental sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

A) Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. La survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

B) Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. La génération du baby-boom, grossit les rangs des Gestion des ressources humaines sexagénaires depuis 2006. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies.

De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent.

Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Z (née après 1990) succède aux générations Y (1978-1990) et X (1960-1977) avec ses spécificités. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier des générations Y et Z.

3.2 Les éléments de réponses :

Pour répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, agilité, mobilisation, anticipation et partage.

A) La personnalisation :

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et des avantages sociaux), de formation (plans individuels de formation, conge' individuel de formation, compte personnel de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) et de communication (bilan social individualisé). Elle suscite le développement de certaines pratiques – systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquête d'opinion, bilans de compétences, entretiens professionnels et plans de carrière – et implique la hiérarchie de façon croissante.

Les entreprises mettent en œuvre des projets professionnels personnels (PPP), des plans individuels de formation (PIF), le compte personnel de formation (CPF), des bilans de compétences, des bilans professionnels personnalisés (BPP). Elles diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels, par exemple). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle du temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert, qui s'efforce de favoriser la prise en compte tant des attentes et des aspirations de chacun que des contraintes de l'entreprise. Une évolution vers l'entreprise à la carte se dessine pour répondre au besoin d'autonomie du salarié.

La personnalisation répond à la diversité des salariés (« Tous différents »), au fort besoin de reconnaissance (« Tous reconnus ») et de développement (« Tous talentueux »)

B) L'agilité :

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, l'entreprise recherche la flexibilité dans cinq directions : la flexibilité quantitative externe (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée, intérim...), la flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, annualisation...), la flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), l'externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), la flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...).

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise devient agile.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

C) La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise et le développement de la confiance organisationnelle.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles.

D) L'anticipation

La croissance des « Trente Glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres.

Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureux.

Les « Quarante Douloureuses » (1975-2015) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisante anticipation. Les années récentes ont été marquées par des changements rapides et un « stop

and go » source de risque. Les écarts de croissance entre les pays et les continents se sont renforcés durant la crise. En 2008-2016, l'Europe et la France connaissent une croissance plus faible que l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le « court-termisme », qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. La GRH s'inscrit dans une perspective de développement durable.

3.3 Les nouvelles stratégies RH

3.3.1 Répartition de la fonction Rh sur les collaborateurs :

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches.

Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. « Tous RH » devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.

Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines (RH). Il doit participer à huit missions :

- Choisir, c'est-à-dire définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer ;
- Gérer l'emploi et les temps et, en particulier, prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail et les salariés nomades ;
- Orienter, ce qui implique de définir les projets professionnels et d'orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences, favoriser la mobilité et évaluer les potentiels ;
- Former en veillant à identifier les besoins de formation de ses collaborateurs, élaborer les plans individuels de formation ;

- Rémunérer, ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, d'évaluer les postes, de connaître les politiques de rémunération globale et d'individualiser les rémunérations et les avantages non monétaires ;
- Mobiliser et, pour y parvenir, impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer, informer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail ;
- Négocier et donc connaître les logiques et les modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux ;
- Veiller, ce qui nécessite de construire le système d'information en matière de RH, avoir une vision stratégique des RH, dialoguer avec la DRH, affiner le savoir-être de ses collaborateurs, activer l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise, auditer.

Ce partage ne peut réussir que si les DRH partagent eux aussi les attentes des managers et comprennent leur approche des affaires.

Le RH est un « Business Partner » tout en étant le « Human Partner » garant du contrat social entre les salariés et l'entreprise. Le « RH de proximité » est le garant d'un partage réussi par sa proximité avec les managers et les salariés.

3.3.2 Le rôle RH des managers :

Le service RH a aujourd'hui pour principale mission la gestion de la stratégie RH et la création d'une vision RH dans son ensemble. Il fixe en définitive les grandes orientations à prendre ainsi que les principaux objectifs RH qui leur sont liés. Les managers servent de relais direct à la stratégie RH . Leur premier rôle est en fait de la décliner au niveau opérationnel à l'échelle de leurs équipes.

Pour que la relation fonctionne durablement et que la stratégie soit correctement relayée, managers et RH doivent travailler main dans la main. Il est essentiel que la communication soit transparente entre ces deux entités et que les rôles de chacun soient très clairement définis. En effet, bien nombreux sont ceux qui peinent encore à trouver un équilibre dans la mesure où la frontière est parfois très fine entre les rôles de chacun.

La fonction Ressources Humaines doit donc prendre le temps de s'imprégner du terrain, afin de déterminer une stratégie cohérente, durable et efficace. Quant aux managers, il est primordial qu'ils comprennent bien la vision RH définie par la direction en amont afin que la transmission à l'ensemble des salariés soit efficace et gage de performance.

Le manager a d'abord un rôle social. Il est en effet l'instigateur direct du bien-être au travail de ses équipes et de leur épanouissement professionnel. Pour ce faire, l'empathie et l'écoute

sont des compétences primordiales pour favoriser la motivation et l'implication constante des salariés de son service.

Dans ce cadre, son rôle va également être d'accompagner les salariés à adhérer à la culture de l'entreprise et à ses valeurs fondamentales. Le manager a donc tout intérêt à développer une capacité à fédérer ses collaborateurs en les orientant tous dans une direction commune et partagée²¹.

Le manager aura par ailleurs pour rôle de détecter, faire remonter et impulser de développement des compétences et la gestion des talents au sein de ses équipes entre autres par le biais de la formation. Il devra donc être capable de déceler les profils évolutifs et les orienter vers des tremplins professionnels ciblés et adéquats tout en développant des facultés à l'anticipation et à la planification.

3.3.3 La Gestion de carrière :

Comme la main-d'œuvre est de mieux en mieux formée, ses attentes augmentent, particulièrement en ce qui concerne les possibilités que peut lui offrir une organisation de progresser tant sur le plan individuel que sur le plan professionnel.

Les entreprises font face à une situation de plus en plus difficile : d'un côté, elles reconnaissent la nécessité de satisfaire les besoins des employés qualifiés en créant les conditions pour qu'ils puissent réaliser leurs objectifs professionnels et demeurer au sein de l'entreprise ; de l'autre, elles prennent conscience du fait que les possibilités de promotion sont de plus en plus réduites en raison des nouvelles structures mises en place par les organisations, de leur recherche constante d'une plus grande flexibilité, et parfois, des chances limitées d'avancement qui peuvent se présenter à l'intérieur de l'organisation. Il n'en demeure pas moins que la gestion des carrières est au cœur de la gestion des ressources humaines.

Commençons donc par proposer des définitions des diverses notions de carrière et de gestion de carrière, pour ensuite établir l'importance de cette dernière et préciser ses liens avec les autres activités de gestion des ressources humaines.

A) Importance de la gestion de carrière:

²¹<https://www.manager-go.com/management/roles-rh-du-manager.htm>

La gestion des carrières a suscité de multiples débats. Comme nous l'avons précisé, de nombreux auteurs s'accordent pour la définir comme un processus qui concilie les besoins des individus et ceux de l'organisation.

Cependant, malgré ses nombreux avantages, la gestion des carrières doit tenir compte de plusieurs considérations. Il ne faut cependant pas perdre de vue que les individus ont des aspirations qui diffèrent en fonction de caractéristiques individuelles comme la personnalité, la scolarité, l'âge et le sexe, et n'abordent pas tous nécessairement leur carrière de la même façon.

Les organisations, de leur côté, vivent des périodes d'instabilité et de turbulence qui réduisent quelque peu leur capacité à offrir des cheminements de carrière stables et prévisibles.

B) Lien entre le type de carrière et de personnalité :

La théorie de HOLLAND portant sur les types de carrière:

Cette théorie est reconnue comme la plus approfondie et la mieux documentée sur les orientations de carrière. Elle s'intéresse aux facteurs qui influent sur les choix de carrière et se base sur le concept de congruence ou, en d'autres mots, sur l'adaptation d'un individu à son environnement. Selon l'auteur de cette théorie, J. L. HOLLAND, les individus recherchent un environnement qui leur permettra d'utiliser leurs compétences, d'exprimer leurs attitudes et leurs problèmes, et d'exercer les rôles qu'ils se sentent appelés à jouer. HOLLAND soutient qu'il existe six personnalités types qui correspondent chacune à des aspirations et à des choix de carrière précis (HOLLAND et al, 1973).

1- La personnalité traditionnelle: Ce type de personnalité est probablement celui que l'on retrouve le plus couramment chez les gens qui occupent des emplois liés à l'administration des affaires.

2-La personnalité artistique:Ce type de personnalité est celui qui s'éloigne le plus de la personnalité traditionnelle. Les personnes qui en possèdent les caractéristiques ont une prédilection pour les activités musicales, artistiques, littéraires et dramatiques.

3- La personnalité réaliste: Ce type de personnalité est propre à des personnes que l'on décrit tant comme des gens honnêtes, stables et pratiques que comme des gens peureux, effacés et conformistes.

4- La personnalité sociale: La personnalité sociale est à l'opposé de la personnalité réaliste.

Les personnes qui correspondent à ce type préfèrent les activités qui comportent une transmission d'information, qui supposent que l'on apporte son aide à quelqu'un ou que l'on se consacre aux autres. Elles travaillent dans un environnement ordonné et contrôlé. On les décrit comme des gens sociables, diplomates, amicaux, compréhensifs et serviables.

5- La personnalité entrepreneurante: Tout comme la personnalité sociale, la personnalité entrepreneurante aime travailler avec les autres. La principale différence entre les deux réside dans le fait que ces personnes préfèrent avoir la main haute sur d'autres individus.

6- La personnalité investigatrice: Ce dernier type de personnalité est l'opposé de la personnalité entrepreneurante. Les personnes qui conviennent à ce type préfèrent les activités faisant appel à l'observation et à l'analyse de phénomènes.

Conclusion :

Ce présent chapitre nous dévoile la création et l'émergence de la gestion des ressources humaines, passant par différentes étapes cette dernière se rapproche de plus en plus du côté personnel des collaborateurs, dans un sens où la ligne personnelle et professionnelle est plus fine que jamais avec l'évolution des technologies et l'émergence d'un nouveau monde du travail, nous parlons de ce fait de l'impact de la personnalité de chacun sur leur environnement professionnel et vis vers ça, pour améliorer les conditions de vie et de travail, une connaissance de soi est préconiser pour mieux orienter sa carrière selon ses aspirations personnels et selon la personnalité de chacun dans le but de ce voir épanouie dans les deux sphères, nous noterons aussi que les compétences souples sont devenu des compétences incontournable, qui dépasse les compétences techniques dans un monde du travail plus penché sur l'humain, ce facteur créateur de valeur qui ne peut être digitaliser ou robotiser, c'est dans ce sens que nous entamerons le prochain chapitre, afin d'essayer de trouver un lien stratégique entre le développement personnel et le développement professionnel.

Chapitre 2 :
Le développement personnel en entreprise

Le but de la vie est le développement personnel. Parvenir à une parfaite réalisation de sa nature, c'est pour cela que nous sommes tous ici. – Oscar Wilde

Introduction :

Nous verrons dans ce présent chapitre comment le développement personnel impact les performances des collaborateurs, nous étudierons ainsi en quoi et de quelle façon ce dernier pourra affecter les différents dispositifs mis en place afin de développer les compétences de chacun (Gestion des compétences, Formation continue, Softskills et gestion de carrière).

Quand les salariés sont épanouis, l'entreprise peut améliorer sa performance avec efficacité. Malheureusement, plus de la moitié des salariés considèrent encore que leur entreprise ne se préoccupe pas de la question du bien-être.

Les pratiques de développement personnel se doivent donc d'intégrer les organisations et de s'inscrire dans un projet managérial, cela de manière à ce que chaque employé puisse mieux comprendre son mode de fonctionnement afin d'améliorer son savoir être et de ce fait augmenter son bien-être. L'entreprise pourra ainsi atteindre ses objectifs plus aisément.

Pour accroître les compétences et les capacités des employés, la gestion des ressources humaines utilise la méthode du développement personnel. Chaque salarié doit en effet être conscient de ses potentiels et de ses talents. Cependant pour pouvoir s'épanouir pleinement au travail, ils doivent aussi savoir les maîtriser. Ici, le développement personnel peut donc être défini comme étant un processus de connaissance de soi qui permet de se sentir bien dans sa peau au bureau.

Le développement de l'entreprise commence avant tout par le développement personnel. Car pour mesurer la performance d'une entreprise, il faut prendre en compte les compétences et les capacités de chacun de ses employés. Coaching, bilan de compétences, formations, team-building... il existe différentes méthodes de développement personnel auxquelles la manager peut recourir.

Les pistes sont également nombreuses, comme repenser les modes d'organisation si besoin est, notamment afin que chacun puisse concilier vie personnelle et vie professionnelle.

Le développement personnel permet donc d'assurer le bien-être des salariés, d'accroître leurs capacités et leur productivité, mais aussi de favoriser leur créativité. Jouer sur ce levier permet également d'impliquer davantage les collaborateurs et de les fidéliser. En même temps, le développement personnel permet aussi d'améliorer la communication dans l'entreprise, évitant ainsi les conflits. Une bonne ambiance de travail rend les salariés heureux, ce qui est en faveur de l'entreprise.

Section 1 : Le développement personnel en entreprise:

L'humain étant au centre des préoccupations, sa performance au niveau individuel et sa connaissance de ces capacités entraîne une efficacité au cœur du groupe de travail et de ce fait une meilleure rentabilité pour l'entreprise.

1.1.1 Définition du développement personnel :

Issues principalement de la psychologie humaniste - dont les fondateurs principaux sont Abraham Maslow et Carl Rogers, les démarches dans ce domaine s'axent sur l'épanouissement de la personne : changement positif, évolution (personnelle, professionnelle), développement des compétences et soft-skills , approfondissement des connaissances, amélioration de son mode de communication.

L'objectif au travail est de gagner en efficacité, en productivité, booster sa carrière, prendre de nouvelles responsabilités, améliorer sa façon de manager son équipe, mieux communiquer.

Le développement personnel, est une démarche visant à effectuer un travail sur soi afin de mieux se connaître, d'identifier et d'utiliser aux mieux ses capacités, ses compétences et ses valeurs, de développer ses potentialités et d'améliorer ses relations aux autres.

Il se fonde sur des objectifs très précis : gestion d'un stress, développement de la confiance en soi, réussite à un projet, gestion d'un évènement difficile, ou encore accompagnement lors d'une évolution professionnelle, meilleure communication...

Le développement personnel²² / professionnel permet d'acquérir ou de développer son autonomie, sa personnalité, ses talents, sans pour autant faire de l'individu celui qui serait À chacun ses talents, ses compétences, ses dons. À chacun de les faire fructifier et de les partager. À tous de pouvoir en jouir.

L'assertivité, le savoir-être, l'estime de soi, la motivation, l'intelligence émotionnelle, la prise de parole en public, la capacité à se faire des amis, la parentalité, la gestion du stress, et bien d'autres.

Et d'autre part, toute une série d'outils, de clés, de méthodes pour favoriser votre épanouissement personnel: le coaching, la PNL, la sophrologie, la graphologie, l'analyse transactionnelle, la méthode Coué, etc.

En réalité, le développement de soi – l'autre terme pour développement personnel – est la base (et donc la clé) qui amène à l'épanouissement. Il permet de :

- Développer sa confiance en soi.
- Vaincre sa timidité.

²²BOUANA (M), LEFEVRE (M), Manager avec les outils du développement personnel, Dunod, Paris, 2014, P33

- Améliorer son image de soi.
- Oser sortir de sa zone de confort.
- Apprendre à parler en public.
- Etre dans le moment présent et moins dans des pensées négatives.
- Se motiver au quotidien pour avancer.
- Ne plus avoir peur d'affronter ses défis de vie.
- Sortir de la procrastination et des doutes.
- Dépasser une éventuelle déprime et retrouver une énergie positive.

1.1.2Le développement personnel dans la sphère professionnelle:

Le premier à avoir introduit le développement personnel dans la sphère professionnelle est Abraham Maslow (1908-1970). Il a proposé une hiérarchie des besoins représentée sous forme de pyramide, avec, au sommet, l'accomplissement de soi, défini comme le désir de devenir de plus en plus ce qu'on est et de devenir totalement ce qu'on est en mesure de devenir²³.

Maslow était persuadé que seulement une infime proportion des hommes atteignait ce seuil d'auto-accomplissement, il estima le chiffre à 1%. Sa vision d'une hiérarchie des besoins a eu pour fâcheuse conséquence que le stade « supérieur » du développement personnel a été considéré comme réservé à ceux qui étaient en haut de la pyramide de l'organisation, tandis que les besoins de la masse d'employés semblaient ne pas dépasser le stade de la sécurité d'emploi et des bonnes conditions de travail.

Puis, alors que les organisations et les marchés du travail se globalisaient, la responsabilité de développement des personnes glisse progressivement de l'entreprise vers l'individu.

Ainsi, en 1999, le penseur manager Peter Drucker constate dans le Harvard Business Review : Nous vivons un âge d'opportunités sans précédent : si vous avez l'ambition et l'intelligence, vous pouvez monter au sommet du métier que vous avez choisi quel que soit votre point de départ. Mais avec cette opportunité vient la responsabilité. Les entreprises, aujourd'hui, ne gèrent plus les carrières de leurs employés ; les travailleurs du savoir doivent effectivement devenir leur propre PDG.

C'est à vous de vous tailler une place, de savoir quand il est temps de changer de trajectoire, et de rester engagé et productif pendant une vie de travail qui dure une cinquantaine d'années.

²³ROGERS (C), FILLOUX (J.C), Le développement de la Personne, Dunod, Paris, 2018, P54

Les professeurs en management, Sumantra Ghoshal, de la London Business School, et Christopher Barlett, de la Harvard Business School, écrivent de leur côté, en 1997, que les entreprises doivent manager leurs employés individuellement et ainsi établir un nouveau contrat de travail.

- D'un côté, l'entreprise doit admettre que le développement personnel crée de la valeur : « la performance du marché ne découle pas de la sagesse omnipotente des dirigeants mais de l'initiative, de la créativité et des compétences de tous les employés ».
- D'autre part, les employés doivent reconnaître que leur travail inclut à part entière cette notion de développement personnel et ainsi « embrasse la force vive de l'apprentissage continu et du développement personnel. »

Quelle que soit la fonction que l'on occupe, la valorisation de ses talents et potentiels, l'amélioration de ses performances, etc. sont tout autant de pistes à explorer et développer pour réussir dans son métier et gagner en sérénité.

Le challenge ici est d'être en mesure de fournir le meilleur de soi-même en respectant qui l'on est ainsi que ses valeurs. Les clés du développement personnel sont ainsi entre les mains de chacun d'entre nous, même si il est possible - parfois conseillé - de se faire épauler dans sa démarche. Un œil extérieur peut, en effet, s'avérer de bon aloi !

Si une telle entreprise n'est pas un long fleuve tranquille et peut parfois être source d'angoisses - généralement liées au changement, à l'inconnu, il n'en demeure pas moins que c'est une aventure fabuleuse et riche d'enseignements...

1.2.1 Les freins liés au développement personnel en entreprise :

Encore trop associé à la vie intime des individus, le développement personnel a encore du mal à se faire une place au travail. Il est important de comprendre les différents freins à son application, tant de la part des salariés eux-mêmes que de l'entreprise, pour mieux les lever :

Les freins des salariés :

- Doutent de l'efficacité ou de l'intérêt du développement personnel dans le monde professionnel.

- Ne se sentent pas concernés par la démarche.
- Ne voient pas quelles compétences développer grâce au développement personnel.
- Craignent un jugement ou ne veulent pas mélanger personnel / professionnel.
- Considèrent que cette solution est en décalage avec leurs difficultés professionnelles ou leurs besoins réels.

Les freins de l'entreprise :

- Ne souhaite pas se lancer car elle n'est pas en mesure de quantifier les besoins et mesurer les résultats.
- Ne dispose ou ne souhaite pas investir des ressources pour y contribuer.
- Émet des réserves sur le retour sur investissement réel de la démarche.
- Ne sait pas comment faire pour mettre en place des actions efficaces en faveur du développement personnel au travail.

1.2.2 Objectifs du développement personnel professionnel :

L'objectif du développement personnel professionnel²⁴ est de permettre aux collaborateurs de développer de nouvelles compétences de savoir-être, aussi appelées soft skills ou compétences comportementales, pour gagner en efficacité au travail. Pour cela, on emploie des techniques et outils dans son quotidien de travail afin d'améliorer ses performances et sa qualité de vie professionnelle.

Appliquer les techniques de développement personnel dans sa vie professionnelle permet de développer ou renforcer des compétences humaines. Celles-ci sont de plus en plus recherchées dans le monde du travail : à compétences techniques égales, on privilégiera un salarié doté de certaines soft-skills, comme être capable de gérer des conflits ou de mener une équipe par exemple.

A) Les bienfaits pour les salariés :

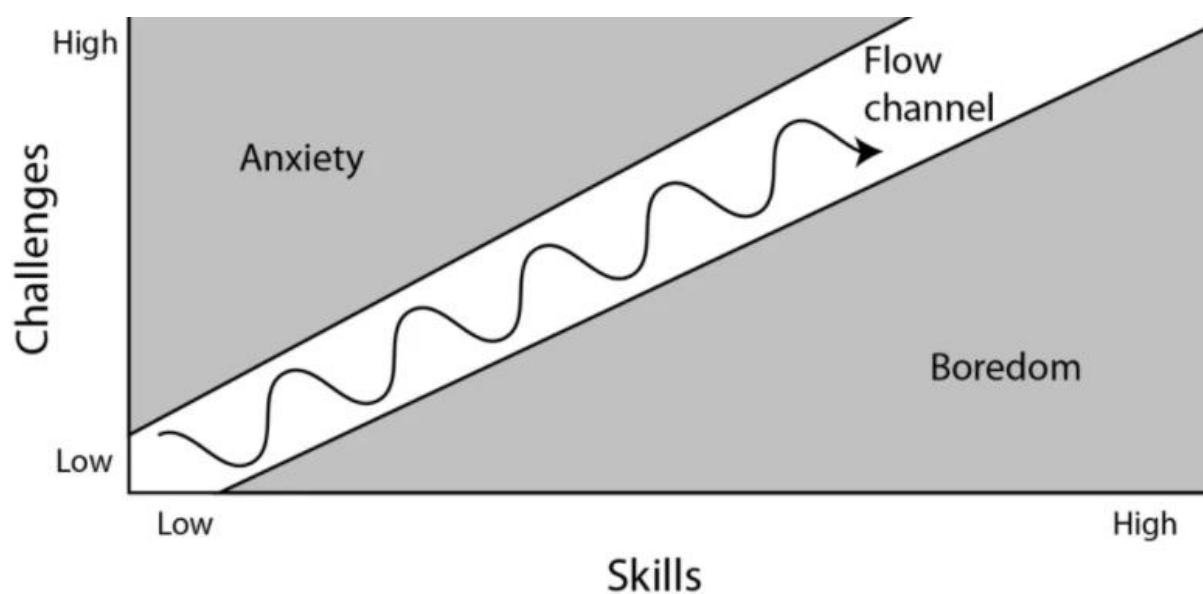
Les bienfaits du développement personnel au travail sont pourtant réels et multiples, autant pour le salarié que pour l'entreprise qui l'encourage et même l'accompagne dans cette démarche.

²⁴<https://blog.goalmap.com/developpement-personnel-professionnel-en-entreprise/>

Pour le salarié, le bénéfice principal du développement personnel professionnel est de gagner en efficacité dans ses tâches. De cette meilleure efficacité découlera une plus grande confiance et estime de soi. Il obtiendra aussi la reconnaissance de ses pairs et de ses responsables, et entretiendra de meilleures relations avec eux.

Ces bénéfices au quotidien amèneront également d'autres bénéfices à plus long terme : se voir confier de nouveaux projets, gagner en responsabilités, évoluer au sein de l'entreprise, obtenir une promotion, etc. Un véritable cercle vertueux qui contribuera à l'épanouissement des salariés !

Figure 3 : Représentation relation objectifs et compétences



B) Intérêt pour l'entreprise :

Le développement personnel professionnel des salariés est loin d'être antinomique avec le bon fonctionnement et le développement de l'entreprise. Les bénéfices pour les salariés contribuent directement à la performance globale de l'entreprise.

A l'échelle individuelle, nous avons vu ci-dessus les bénéfices du développement personnel pour les salariés. Mais il va également rayonner sur leurs pairs et engendrer un meilleur climat de travail. On verra également naître plus d'entraide et de partage de compétences au sein des équipes. In fine, le développement personnel va contribuer à la meilleure performance globale de celles-ci.

Des salariés plus efficaces et épanouis, évoluant dans une ambiance positive, bienveillante et apprenante, seront donc plus motivés et engagés. Cela se traduira alors pour l'entreprise par une baisse des retards et des absences, et une diminution du turn-over.

L'image de l'entreprise s'en trouvera valorisée et lui permettra ainsi d'attirer et retenir les talents.

1.3.1 Comment l'entreprise peut-elle contribuer au développement personnel de ses salariés :

Pour contribuer au développement personnel au travail, l'entreprise doit tout d'abord prendre conscience des besoins de ses collaborateurs ainsi que des siens, et aligner en face les possibilités qu'offre le développement personnel professionnel²⁵ en termes de solutions, de bénéfices pour tous²⁶.

Cette prise de conscience lui permettra de définir un axe de développement personnel professionnel pour construire un programme d'actions cohérent. Ces actions se doivent d'être concrètes et pertinentes avec le contexte de l'entreprise pour susciter l'adhésion et ainsi être bénéfiques. Il faudra également leur associer des objectifs à atteindre afin de mesurer leur efficacité et les retombés positives pour les salariés comme pour l'entreprise. Ce programme viendra compléter une stratégie de Qualité de Vie au Travail (QVT), ou alors l'amorcer si celle-ci n'est pas encore définie et mise en oeuvre.

L'objectif du développement personnel en entreprise se veut gagnant-gagnant pour les 2 parties. Il doit créer un cercle vertueux qui allie meilleure qualité de vie au travail et performance.

Un manager engagé dans un travail de développement personnel deviendra à la fois un meilleur leader mais aussi un exemple à suivre pour ses équipes. Ce sont d'ailleurs souvent les managers, voire les tops managers, qui servent de groupe pilote pour les initiatives de formation, de coaching et de développement des compétences. Convaincus et formés aux

²⁵ BOUANA (M), LEFEVRE (M), Manager avec les outils du développement personnel, Dunod, Paris, 2014, P 88

²⁶ LABRUFFE, ALAIN, Le développement personnel, au cœur du management durable » AFNOR, 2012, P 124

outils de développement personnel, ils peuvent ensuite mettre en application leurs compétences comportementales nouvellement acquises dans leur quotidien de travail.

Les salariés en bénéficient directement grâce à un management devenu plus bienveillant et stimulant. Ils peuvent même être inspirés pour eux aussi se former à de nouvelles compétences. En outre, il est plus facile d'obtenir une réponse favorable à une demande de formation lorsque celle-ci a été suivie et approuvée par son manager car cela lui confère une légitimité. Au-delà de son rôle de leader, le manager tient donc un rôle d'exemple. Enfin, il peut même faire de la formation des collaborateurs un pilier dans son modèle de management d'équipe.

Pour créer les conditions les plus favorables au développement personnel de son équipe, le manager doit lui-même être engagé ou au moins sensible à cette démarche pour mieux la comprendre et l'accompagner. Il devra se montrer disponible, bienveillant et ouvert à l'échange pour déterminer les besoins et les objectifs du salarié, et leur adéquation avec ceux de l'entreprise. Cette démarche doit être perçue comme un véritable plan de développement personnel professionnel, et menée comme tel, avec des objectifs à atteindre et la possibilité de mesurer les progrès.

Dans un monde du travail toujours plus exigeant, les compétences techniques ne suffisent plus pour faire la différence lors d'un entretien ou pour évoluer dans sa carrière. D'autres compétences, humaines, sont attendues des collaborateurs. Si elles peuvent sembler innées chez certains, beaucoup d'individus cherchent à se former pour les acquérir et les aiguiser. C'est notamment le cas des managers dont leurs fonctions exigent d'être à la fois modèle, initiateur et gardien de ces nouvelles compétences.

Le développement personnel se met donc au service des entreprises pour répondre à cette nouvelle demande particulière à laquelle ni les entreprises elles-mêmes ni le système scolaire ne sont, pour le moment, en mesure de répondre directement.

Individuellement, chaque personne peut piocher dans la palette quasiment infinie d'outils de développement personnel pour se former et monter en compétence. Mais les entreprises ont bien compris les enjeux et surtout l'intérêt du développement personnel professionnel pour contribuer à leur performance. Elles font ainsi appel à des organismes mais aussi à des

coaches aux expériences et spécialités variées pour intervenir en entreprise et offrir leur expertise gratuitement aux salariés. Ces prestations sont très appréciées de ces derniers et peuvent aujourd'hui être considérées comme une nouvelle génération d'avantages en nature, gages d'implication et de fidélisation des talents.

1.3.2 Le développement personnel au service du management :

Le manager quelle que soit sa position hiérarchique est en relation permanente avec ses collaborateurs. Il passe au cours de la journée par l'utilisation appropriée du « savoir », « savoir-être » et « savoir-faire » sans en prendre conscience, mais uniquement par habitude.

Il est piloté automatiquement par ses croyances, ses certitudes et les actions qu'il a coutume à appliquer. Au cours de sa carrière, les formations auxquelles il participe lui proposent des manières de manager, avec des outils plus ou moins efficaces, mais qui omettent la chose la plus importante : son développement personnel²⁷.

La démarche de coaching des dirigeants et des managers n'est pas suffisamment généralisée. Elle est le plus souvent demandée par le manager qui a pris conscience qu'il peut faire un travail sur lui, afin de trouver les leviers de progrès qui lui font défaut.

Le premier objectif pour le manager est d'identifier ses automatismes qui conditionnent les habitudes bonnes et mauvaises qui le pilotent. Pour cela, il a besoin de prendre de la hauteur, de s'éloigner de la pression opérationnelle, d'analyser son activité.

Le deuxième objectif est de mettre en œuvre une démarche de changement comportemental. Pour s'engager dans cette démarche, le manager se fait habituellement accompagner par un coach. Ce dernier le fait se questionner sur son « savoir-être » et « savoir-faire » managérial, à travers les différents processus qu'il met en œuvre et les actions qui en découlent.

²⁷<https://www.managerhumain.fr/2015/04/le-manager-le-developpement-personnel/>

L'accompagnement ne doit pas se faire par du conseil, mais plutôt en jouant un rôle de miroir. Le manager va faire émerger ses freins, ses croyances, ses mauvaises habitudes qui le pilotent automatiquement. Il va acquérir de l'agilité comportementale et au fil des séances développer de bonnes habitudes et s'éloigner peu à peu des mauvaises.

Le manager aidé par le coach est au cœur de son développement personnel, mais que se passe-t-il lorsque le manager se retrouve seul dans la fournaise de l'entreprise où règne la pression, les ordres et les contrordres, les sollicitations en tous genres. Bien souvent le pilotage automatique reprend le dessus et nous disons communément le naturel revient au galop.

Le coaching a un effet positif, si celui qui le pratique a comme objectif d'autonomiser son client, en l'occurrence ici le manager. Ceci est rarement le cas et c'est pourtant dans cette démarche que le manager engagerait un travail de développement personnel. Un travail bien plus important que toutes les formations en management que l'on peut faire dans les entreprises.

La raison est pourtant simple, elle est présente à nos yeux tous les jours, mais nous aveugle. Il ne peut y avoir de réussite durable, des victoires extérieures, sans des victoires intérieures, c'est-à-dire sans travail sur soi, ce que l'on appelle le développement personnel.

Ceci est un principe universel trop souvent oublié. Pourtant, il est bien connu et reconnu aujourd'hui que 80% de problèmes managériaux sont les conséquences d'un mauvais « savoir-être » et « savoir-faire ».

Ces deux domaines ne peuvent se travailler qu'avec la volonté indépendante de s'engager dans une démarche de développement personnel.

Le manager devient son propre coach et analyse ses pensées et ses actes managériaux. Il repère ses automatismes professionnels et découvre ses comportements en situation : de management, de stress, de conflits. Il va aussi apprendre à repérer ses moteurs de motivation, sa manière d'agir dans l'action, son rapport au temps, sa réactivité ou/et sa proactivité...

Il prend en main son propre pilotage et ne le laisse plus aux autres, aux environnements, aux circonstances, à ses croyances, ses certitudes, ses émotions, ses impulsions...

Le développement personnel enclenché initialement par le travail du coach va libérer le manager, le conduire à avoir confiance en lui et à apprendre à faire des pauses réflexives, à s'observer dans son fonctionnement quotidien.

Si le coach a travaillé avec l'objectif de l'autonomiser et que le manager a la volonté indépendante de mettre en œuvre cette pratique en devenant son propre coach, il gagnera en efficacité, en relation avec les autres, mais aussi en bien-être.

Par ce travail sur lui, le manager va apprendre à se connaître, à connaître les autres et à améliorer ses relations avec ses collaborateurs.

Il sera plus facile pour lui de développer son leadership et de conduire ses équipes vers la synergie et la performance.

1.4 Les principaux courants du développement personnel :

Diverses approches théoriques proposent exercices et techniques spécifiques, dont :

1.4.1 L'analyse transactionnelle (AT)²⁸ :

Définie par Eric Berne, psychiatre américain, dans les années 60, elle est basée sur la personnalité et distingue 3 états du moi ou postures - **le parent (conscience morale)**, **l'enfant (affectif)** et **l'adulte (attitude neutre et rationnelle)** – qui définissent les rapports sociaux et la communication interpersonnelle (échanges relationnels nommés « transactions »).

En fonction des états de notre propre moi, nous fonctionnons de manière différente.

Elle permet ainsi un réel décryptage psychique de ce qui se joue « ici et maintenant » lors d'interactions entre plusieurs personnes.

Son fondateur, Eric Berne est l'auteur du livre très connu : « Que dites-vous après avoir dit bonjour » Pour E. Berne, l'homme une pulsion créatrice qui le pousse à constamment évoluer.

²⁸ BERNE (Eric), Analyse transactionnelle et psychothérapie, Payot, 2001, P 79

L'AT apporte une meilleure connaissance de soi et de ses capacités de communiquer avec les autres, de ce qui se joue dans une relation. Le thérapeute, en face à face, neutre, bienveillant et permissif, établit avec le patient un « contrat thérapeutique » : il définit le changement que le patient désire mettre en œuvre, par exemple arriver à aller vers les autres plus spontanément, changer d'orientation professionnelle, sortir d'une impasse sentimentale,... Cet objectif doit être précis, positif, réaliste²⁹.

Un concept fondamental de l'AT est celui des états du moi : ensemble de pensées et de sentiments caractérisés par des comportements correspondants et définis par 3 états différents : l'enfant, le parent, l'adulte. Ces états nous font comprendre notre façon d'être avec nous-mêmes, avec l'autre et les autres. Ils peuvent être normaux ou pathologiques.

L'état du moi PARENT dérive de l'incorporation de notre modèle parental (ou assimilé). Il a un aspect normatif (critique positive ou négative) et un aspect nourricier (écoute et encouragement ou surprotection et installation de dépendance).

L'état du moi ENFANT est lié au vécu de l'enfant que l'on a été : ses émotions, normes de vie enregistrées, représentations appelant la reconnaissance et l'amour, ... autant de reliquats de notre passé qui constituent notre état enfant.

L'état du moi ADULTE est le plus proche de la réalité : il fonctionne comme réponse responsable et autonome à la demande des deux autres et est dans le présent.

L'objectif thérapeutique est de donner à l'état adulte force et réalisme, en le soustrayant à un état enfant ou parent trop invasif. Ces 3 états nous permettent de comprendre comment nous sommes en relation avec nous-même et les autres et comment ceux-ci, en réaction, agissent vis-à-vis de nous.

Dans des conflits répétitifs entre deux personnes, il est intéressant de clarifier quel état du moi chacun met en jeu, consciemment ou pas.

Des scénarii de vie se dessinent dans la petite enfance, sous l'autorité parentale (permissive, restrictive, contraignante,...) et s'inscrivent après la réponse de l'enfant (décision de respecter, d'enfreindre, de contester, d'ignorer,...) et la réponse de son environnement.

²⁹ DE LASSUS (René), L'Analyse Transactionnelle, Marabout, 1991, P39

En AT, ces scénarii peuvent, après décortication, donner lieu à une redécision, une reprogrammation et libérer la pulsion créatrice entravée. E. Berne soulignait l'importance des signes de reconnaissance (strokes) qui poussent chacun à agir pour en obtenir, qu'ils soient positifs ou négatifs, verbaux ou physiques, qu'ils concernent ce qu'on est ou ce qu'on fait : toute marque d'attention qui procure une stimulation, est préférable au déni.

L'AT vise le changement, l'autonomisation, l'épanouissement de la personne.

Elle réalise une conception empreinte de simplicité et de partage, et adopte un langage accessible et dépourvu de prétention. Elle est humaniste en ce sens qu'elle postule la nature fondamentalement positive de l'homme. La méthode vise à donner au patient l'accès à la connaissance psychologique et le thérapeute explique volontiers au patient les concepts qu'il utilise.

Il va sans dire que le psychothérapeute en AT est lui-même dans un état du moi adulte, à l'écoute de son état enfant et conscient de ses états parent (protecteur mais aussi permissif, normatif,...) et a fait pour cela un cheminement personnel. Il est à l'écoute de l'intrapsychique comme de l'ici et maintenant.

Cette méthode souple et libérale favorise l'utilisation simultanée d'autres techniques et attitudes dans toute une gamme d'interventions adaptées à chaque patient (concepts systémiques, psychanalytiques, cognitifs, relaxation,...)

1.4.2 La programmation neuro linguistique :

- Programmation : Il s'agit des automatismes qui vous ont permis un jour de faire du vélo, de conduire une voiture ou d'apprendre à compter. En portant votre vigilance sur un ensemble de gestes ou de comportements, vous apprenez à les perfectionner puis à en produire d'autres, de plus en plus élaborés. Programmation est ici à prendre dans le sens d'apprentissage.
- Neuro : L'apprentissage s'acquiert par la mise en place de certains circuits dans votre système neurologique. La PNL s'intéresse directement à la création et à la modification de ces circuits.
- Linguistique : Pour intervenir sur cette biomachine que sont votre cerveau et votre système nerveux, vous allez vous appuyer sur le langage.

Les mots sont porteurs d'expériences, c'est surtout à travers eux que vous codifiez votre vécu³⁰.

Si je vous dis par exemple : "Imaginez un superbe fauteuil" ! Vous utiliserez votre propre expérience pour vous représenter la chose.

Pourtant, chaque personne aura en tête un fauteuil différent. Donc, votre manière de verbaliser véhicule une foule de renseignements sur la manière dont vous vivez une situation. Par exemple : si une personne vous dit : " Oh là là ! Moi, quand je pense à ce truc, je suis complètement submergée, je suis dépassée !" Vous pouvez avoir une idée non pas de ce qu'elle vit précisément, mais de la manière dont elle le vit et peut-être même du souvenir qu'elle est en train de construire.

Dernier point : le langage que vous utilisez est révélateur du mode de perception que vous privilégiez à un moment donné : Visuel, Auditif, Kinesthésique, Olfactif ou Gustatif (VAKOG). Repérer cela va vous permettre de mieux vous caler sur le mode de fonctionnement privilégié de votre interlocuteur. De nombreuses choses découlent de cette linguistique.

On peut considérer que, d'une certaine manière, votre cerveau et votre système nerveux vous ont été légués sans mode d'emploi précis. Par le moyen du langage (Linguistique), vous pouvez susciter des états et créer des connexions neurologiques (Neuro) qui vont faciliter votre apprentissage, voire modifier les enseignements que vous avez tirés de vos expériences passées (Programmation).

Dans l'exemple précédent, la personne peut découvrir d'autres modes de perception de cette situation, et transformer ainsi son sentiment de dépassement. Ainsi ses propres « réactions / comportements » changent.

Ces changements de comportement entraînent des résultats (réussite /échec) très différents selon les cas.

1.5 Applications des principes du développement personnel³¹ :

A) Relation à soi

Il s'agit ici d'aligner sa vie professionnelle avec son véritable soi, comprendre son mode de fonctionnement, analyser ses forces et ses faiblesses, ses leviers de motivation, ses envies de

³⁰ SARAZIN(Marion), S'initier à la PNL : Les fondements de la programmation neuro-linguistique, ESF Edition, 2014, P 92

³¹BOUANA (M), LEFEVRE (M), Manager avec les outils du développement personnel, Dunod, Paris, 2014

carrière, détecter et analyser ses freins, ses sources d'insatisfaction, etc. afin de gagner en efficacité et développer une certaine sérénité.

Quelques pistes et méthodes à explorer :

Pratiquer l'automotivation : essentiel pour cerner vos sources de motivation et adopter une stratégie d'évolution efficace.

Apprendre à gérer ses points forts et ses points faibles : cela vous aidera à renforcer vos atouts et améliorer vos faiblesses si besoin, mais aussi vous donner une vision objective de ce pour quoi vous êtes fait.

Se débarrasser de ses mauvaises habitudes : prendre conscience de vos manies vous permettra d'y remédier.

Mieux se connaître grâce à la fenêtre de Johari : une méthode simple et très efficace qui vous fera, entre autres, gagner en authenticité et prendre conscience de votre part sombre.

Améliorer sa concentration au travail : apprendre à repérer les sources de distraction, comprendre votre fonctionnement induira une meilleure concentration, gage d'efficacité, de productivité et de gain de temps dans vos apprentissages notamment.

Apprendre à lire plus rapidement : en entraînant votre cerveau à repérer les éléments clés d'un document, quel qu'il soit, vous serez capable de lire davantage et efficacement, véritable gain de temps.

Construire et utiliser un arbre de décision : voici un outil qui permet une analyse fine des options à votre disposition pour une décision efficace plus rapide.

B) Relation aux autres

Étant donné que l'Humain n'est pas fait pour vivre seul et qu'il a besoin des autres pour exister et s'épanouir, cela va de soi qu'il est essentiel de travailler cet aspect de notre personnalité qu'est notre relation à autrui.

Il est donc ici question d'harmoniser notre mode d'interaction avec les autres : notre façon de communiquer, échanger, nous comporter en public, mais aussi les relations que nous entretenons - ou sabotons - avec notre entourage.

Développer son aisance relationnelle : l'intelligence sociale est un pilier de la communication et un atout non négligeable pour gérer votre carrière, fédérer vos collaborateurs, asseoir votre leadership, etc.

Pratiquer l'écoute active : écouter pleinement vos interlocuteurs sans jugement est une qualité indispensable pour manager, négocier, convaincre, inspirer, mais aussi être entendu !

Savoir dire non : refuser intelligemment et justement est vous respecter et respecter les autres. Cela vous aidera à vous affirmer, asseoir votre autorité auprès de vos collaborateurs, etc.

Faire une bonne première impression : on a coutume de dire qu'on n'a pas deux fois l'opportunité de faire une bonne première impression... Vos interlocuteurs resteront sur cette sensation quant à votre personnalité, vos compétences, etc. qu'ils auront à votre tout premier contact... Alors, autant prendre le temps de travailler cette rencontre et mettre toutes les chances de votre côté !

Communiquer justement : langage verbal et non verbal sont les bases d'une communication réussie.

Déléguer efficacement : maîtriser votre temps, motiver vos collaborateurs, orchestrer les talents de manière optimale... tout cela passe par votre capacité à déléguer.

Faire connaissance avec vos nouveaux collaborateurs : votre premier contact avec votre nouvelle équipe sera déterminant pour la suite de votre mission et la posture que vous adopterez.

Section 2 : la contribution du développement personnel dans la gestion des compétences :

Nous étudierons dans cette section ce qu'est une compétence et ses différentes caractéristiques intéressantes pour une entreprise. Il est important de bien assimiler la notion de compétences en entreprise pour effectuer une gestion de ces dernières³²

Comment développer les savoirs, savoir-faire et savoir-être en adéquation avec les besoins de l'entreprise ? La gestion des compétences est une activité centrale pour améliorer la performance globale de l'entreprise.

En effet, l'amélioration des savoirs, savoir-faire et savoir-être permettent aux salariés de mener leurs missions avec un objectif d'excellence. Ce capital humain procure à l'entreprise

³²<https://blog.goalmap.com/developpement-personnel-professionnel-en-entreprise/>

une agilité et une adaptabilité hors pair pour faire face aux aléas de la conjoncture et pour saisir de nouvelles opportunités.

2.1.1 Définition de la gestion des compétences:

La compétence est la capacité à mobiliser une combinaison spécifique de connaissances, savoir-faire et aptitudes pour atteindre un niveau de performance donné³³.

Notion normative : La compétence est « effective » dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence. La compétence est donc normative, elle donne une direction et les moyens de l'atteindre. La compétence n'est ni seulement une performance, ni un ensemble de ressources pour être une performance mais plutôt un processus qui conduit à la performance.

La problématique de tout manager est d'articuler de manière efficiente objective et moyenne dans une relation dynamique (articulation entre niveau de performance donné et ressources à mobiliser pour l'atteindre).

Compétence : ensemble / enchaînement d'opérations déclenché par un événement particulier (l'intention de résoudre un problème), qui transforme des inputs (les ressources) en output (la performance).

La compétence est un processus cognitif complexe : cognitif par la nature des opérations de transformation des ressources en performance, et complexe par la diversité des interactions combinant les opérations cognitives et « complexifiant » le processus.

2.1.2 Les catégories de compétences :

La compétence se définit autour de différentes catégories³⁴ (au maximum cinq dans la plupart des cas), qui peuvent être nommées « compétences », suffisamment complémentaires et polyvalentes pour intégrer toutes les spécificités des métiers de l'entreprise.

• Compétences « savoirs » :

Connaissances théoriques, connaissances à posséder, savoirs déclaratifs. Elles sont acquises dans la formation initiale, continue et par appropriation de l'information. Elles comprennent les diplômes, les titres et autres CQP (Certificat de Qualification Professionnelle). Acquises à vie, elles renvoient, la plupart du temps, aux savoirs essentiels..

³³<http://www.e-rh.org/index.php/dossiers/competences/121-la-gestion-des-competences>

³⁴DEJOUX (C), Gestion des compétences et GPEC Ed. 2, 2013, P15

• **Compétences « savoir-faire » :**

Aptitudes pratiques, capacités à maîtriser quelque chose. Elles permettent de rendre opérationnel les connaissances, de comprendre un processus et de l'enrichir afin d'agir et de créer. Cette catégorie renvoie à des savoir-faire manuels ou expérientiels.

• **Compétences « savoir être » :**

Aptitudes sociales, comportements innés ou acquis, capacités d'intégration dans des réseaux relationnels. Elles sont nommées également, compétences comportementales ou interpersonnelles. Cette catégorie reste très prisée dans les métiers liés au service, au management et dans la détection des profils des hauts potentiels.

• **Compétences émotionnelles :**

Conscience de soi, maîtrise de soi, conscience sociale, gestion des relations avec les autres. On considère de plus en plus cette catégorie de compétences comme déterminante pour la réussite individuelle. Elles ont été mises en avant, dans les années 1990 avec Salovey et Mayer et médiatisées par Goleman. Elles se définissent comme l'habileté à gérer ses émotions et celles des autres, à les percevoir, à les exprimer et à les intégrer dans un processus de pensée, de compréhension et de raisonnement.

• **Compétences « savoir-résoudre » :**

Capacités cognitives, savoir associer, posséder des capacités à combiner des connaissances et des expériences, être capable de développer des stratégies mentales. Ces compétences sont nécessaires pour résoudre un problème, réagir dans des situations nouvelles et imprévues.

2.1.3 Les points clés de la compétence :

Ces différents points de vue disciplinaires ont permis de donner corps et sens au concept de compétence. Reprenons ces caractéristiques. Elles seront utiles aux entreprises car c'est à l'entreprise de proposer sa propre définition de la compétence et de la gestion des compétences.

> **La compétence est un savoir agir :**

La mise en œuvre de la compétence est essentielle. Une fois identifiée, de façon la plus concrète possible, la compétence prend son sens par rapport à l'action.

> **La compétence est finalisée :**

On est compétent par rapport à un objectif, un résultat à atteindre. On peut l'évaluer car elle est associée à des échelles, des étalons, des normes.

> La compétence est une combinatoire :

Elle est composée de « catégories », « grains » ou « plus petits dénominateurs communs ». Différents d'une entreprise à une autre, ces « atomes » définissent son contenu. Le plus souvent, ils sont représentés par les savoirs, savoir-faire et savoir être. En d'autres termes, la compétence transforme des ressources en performance. La compétence est un processus complexe car elle met en œuvre de nombreuses interactions entre les grains qui la composent.

> La compétence est contingente :

Elle est contextualisée à une situation de travail. Sa mise en œuvre dépend des moyens qui sont mis à disposition. Elle est effective dans un contexte d'action donné et par rapport à des normes de référence.

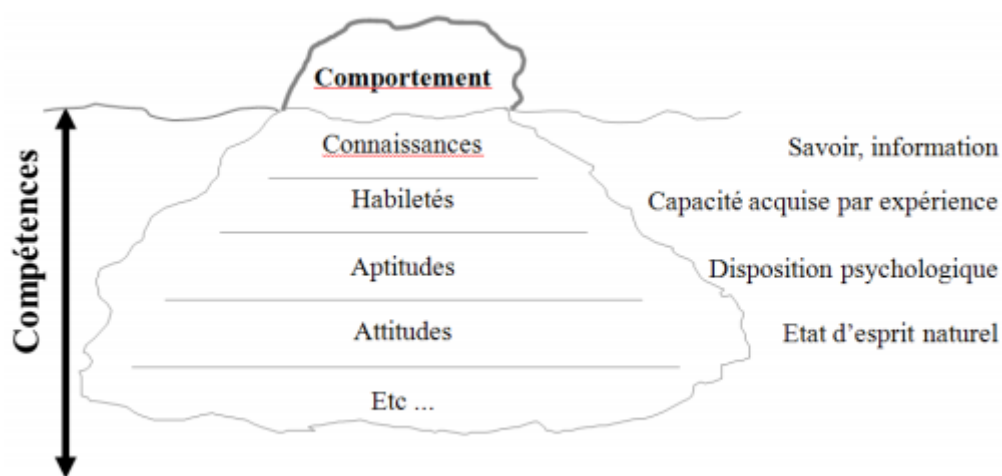
> La compétence est dynamique :

Pour continuer d'exister et se développer, la compétence nécessite un apprentissage permanent.

> La compétence nécessite une reconnaissance collective :

C'est la hiérarchie qui juge la compétence au travers de l'entretien d'appréciation, du référentiel de compétences et de l'atteinte des résultats. Sachant que la reconnaissance la plus adaptée reste la rémunération et la promotion.

Figure 4 : Compétences en Iceberg.



Source : <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/theorie-organisationnelle-sur-l-iceberg>.

2.2.1 Types de compétences :

On peut distinguer les différentes compétences selon leur type, qui correspond à un regroupement des compétences en fonction du niveau organisationnel étudié. Les types de compétences sont de plus en plus pris en compte dans l'évaluation de la valeur ajoutée des collaborateurs, Parmi ces compétences :

2.2.2 La compétence Individuelle :

C'est un ensemble de connaissances (savoirs) - d'expériences et de maîtrise de pratiques (savoir-faire) - d'attitudes et de comportements (savoir-être) - mobilisables efficacement dans une situation donnée pour atteindre un objectif. A noter que les soft-skills sont évalués à travers le savoir-être³⁵.

Le concept de compétence individuelle n'est pas né dans le champ de la gestion. Pourtant, la GRH le positionne comme l'un de ses concepts phares. À partir des travaux pluridisciplinaires qui l'ont précédée, elle a su lui donner un sens et l'imposer progressivement en complément de la notion de qualification³⁶.

La compétence individuelle est la combinaison d'un ensemble de connaissances, de savoir-faire et d'aptitudes qui dans un contexte donné, permettent d'aboutir à un niveau de performance attendu et validé.

Selon le dictionnaire, Le Robert, le terme compétent vient de compétents, xiii^e siècle, participe présent de competere, « convenir, revenir à »

Deux sens sont attribués au mot compétence : – la légitimité d'une personne ou d'une instance, à décider ou à juger d'un fait (compétence d'un tribunal) ; – les capacités reconnues d'une personne en telle ou telle matière reliées aux connaissances acquises. Ainsi, la compétence d'un individu lui est attribuée par le droit ou par le savoir.

L'intérêt pour la notion de compétence est apparu simultanément dans différentes disciplines pour devenir, dans les années 1980, un concept fondateur en gestion. Les sciences qui l'ont étudiée ont permis de dégager des récurrences et des caractéristiques, reprises par les chercheurs en gestion.

2.2.3 Les compétences collectives :

³⁵<https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>

³⁶ C DEJOUX, Gestion des compétences et GPEC Ed. 2, 2013, P12

Moins répandues que la notion de compétences individuelles, les compétences collectives prennent néanmoins de plus en plus d'importance pour les dirigeants étant donné l'importance du travail collectif au sein d'une entreprise. En effet, les entreprises sont généralement organisées en secteurs et en groupe d'individus ayant un même but. Une compétence collective est constitué d'un ensemble de compétences individuelles détenues par un groupe d'individus et permet de « faire face a une situation qui ne pourrait être assumée par chacun des ses membres seuls »³⁷ a cela il faudrait ajouter le facteur représentant la bonne collaboration des compétences au sein du groupe.

La compétence collective peut être approchée sous deux angles : c'est une notion qui permet d'analyser l'efficacité des équipes en management, c'est aussi une compétence clé qui peut symboliser la principale activité de l'entreprise.

La compétence collective représente la compétence que possède une équipe et se caractérise par six attributs : une représentation commune, un référentiel commun, un langage partagé, une mémoire collective, un engagement, un but à atteindre.

Des transformations majeures dans le monde du travail entraînent une évolution rapide des métiers et des compétences, et nécessitent de travailler autrement. Citons pêle-mêle : une accélération croissante qui nécessite improvisation et prise de risque, le développement des technologies digitales qui permet un fonctionnement virtuel, asynchrone et à distance, le développement de l'intelligence artificielle et des robots, l'évolution rapide des organisations et des collectifs de travail, etc.

Une compétence stratégique est une compétence individuelle ou collective permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence. Cette dénomination peut être considérée comme un statut dont le rôle est de porter une considération toute particulière a cette compétence essentielle à l'entreprise.

2.3.1 La gestion des compétences :

Il est important de bien comprendre comment se déroule la gestion des compétences au sein des entreprises pour ainsi pouvoir interpréter l'impact de ces dernières sur l'évolution et le développement des carrières des collaborateurs.

A) Fonctionnement général :

La gestion des compétences tourne autour de cinq processus importants :

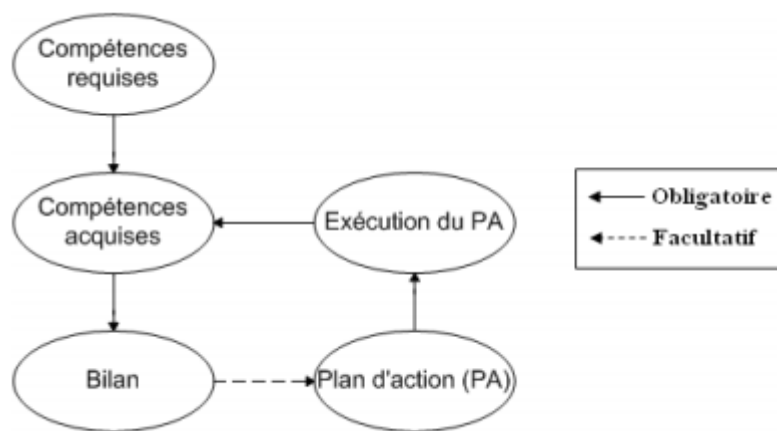
- La définition des compétences requises pour un poste donné.
- L'évaluation des compétences acquises par les employés attachés à ce poste.

³⁷ http://education.fr/D0217/grh_retour.htm

- La création du bilan des compétences à acquérir.
- La définition du plan d'action regroupant les décisions et les actions à appliquer pour combler les compétences manquantes.
- L'exécution du plan d'action.

Une fois le plan d'action exécuté, l'employé doit être réévalué pour vérifier que les nouvelles compétences ont bien été assimilées. Cette itération est répétée tant que les compétences n'auront pas pu être réunies par l'application du poste en question.

Figure 5 : Gestion des compétences, Fonctionnement général.

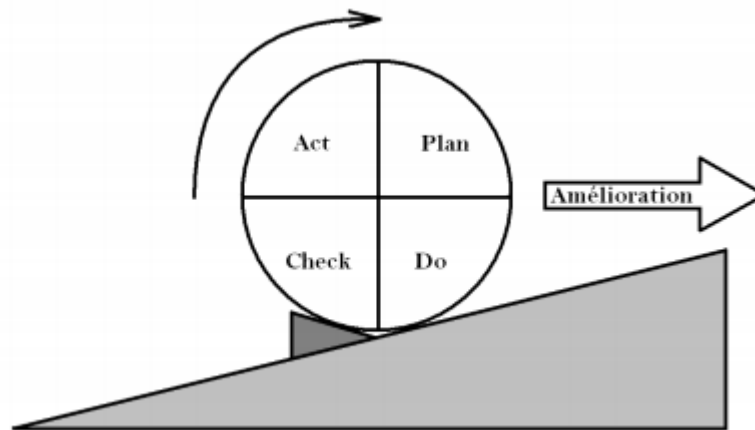


Source : <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>

L'itération présentée ci-dessous s'apparente à la « Roue de Deming », couramment utilisée dans les processus qualité. En effet, la roue de Deming est composée de quatre étapes successives :

- Plan : Planification de ce qu'il y a à faire, s'apparente à l'étape « Plan d'action (PA) ».
- Do : Faire ce qui a été planifié, s'apparente à l'étape « Exécution du PA ».
- Check : Vérification de ce qui a été fait, s'apparente à l'étape « Compétences acquises ».
- Act : Analyser les différences entre ce qui est et l'état attendu, s'apparente à l'étape « Bilan ».

Figure 6 : Roue de Deming.



Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming>

B) Définition des compétences requises :

Cette partie du processus de gestion des compétences permet d'énumérer les compétences individuelles pour un poste de travail ou collectives pour une équipe, nécessaire à l'accomplissement des tâches induites par ses responsabilités. Elle apporte divers avantages pour les ressources humaines en entreprise. En effet, en connaissant les compétences requises pour un poste ou une mission donné , la DRH aura une vision claire et précise des besoins en matière de compétences et de qualifications, elle pourra cadrer ses recherches de candidats potentiels en cas de poste à pouvoir, proposer des personnes internes à l'entreprise pour l'exécution du poste ou simplement permettre la formation de ces employés grâce à la gestion des compétences. Elle sera de plus très vigilante sur les besoins du groupe de travail, Pour ce faire, il existe deux méthodes dont nous parlerons ci-dessous.

Dans ce contexte, le développement des compétences individuelles est devenu une priorité pour l'entreprise, et pour les pouvoirs publics. L'enjeu est de développer les compétences et l'employabilité. L'accent est mis en particulier sur les compétences transversales, transférables, celles qui permettent aux salariés de s'adapter, en premier lieu la capacité à apprendre.

La réforme de la formation de 2018 prévoit (entre autres) un accès individuel renforcé à la formation, visant à donner plus de moyens aux salariés, et parallèlement à les responsabiliser davantage en tant qu'acteurs de leur formation et de leur parcours professionnel.

Et de c'est à ce moment-là que le développement personnel rentre en jeu , la connaissance et l'estime de soi étant les finalités de ce dernière, cela permettrait aux collaborateurs de mieux définir leurs besoins en fonction de leurs connaissance de leurs aspiration, défauts et qualités

Tableau 4 : Qualification et compétences : Eléments de comparaison.

	Qualification	Compétences
Objectifs	Décrire et évaluer les acquis.	Décrire, comprendre et évaluer les acquis et le potentiel.
Impacts idéologiques	Envisager la qualification comme l'expression d'un rapport de force, d'une négociation permanente entre acteurs aux intérêts divergents.	Positionner la compétence dans une approche essentialiste, centrée sur l'individu. La GPEC devient un enjeu de négociation collective et relance le débat social depuis 2004.
Contenu et degré de formalisation	Accent généralement mis sur les connaissances, les savoirs académiques et/ou professionnels.	Accent mis sur les processus mentaux et les qualités subjectives à l'œuvre dans le travail. Reconnaissance du travail empirique. Valorisation du comportemental.
Liens avec la GRH		
Recrutement	Adéquation homme/emploi. Fiche de poste.	Profil de compétences. Référentiel métier/ cartographique.
Organisation du travail	Stabilité, routines, répétition des tâches.	Flexibilité, mobilité, polyvalence.
Formation	La formation permet d'objectiver le processus d'attribution des qualifications.	Nombreuses occasions de formations à travers le plan de formation, le tutorat, le coaching, le droit individuel à la formation (DIF), la validation des acquis et l'expérience (VAE), les bilans de compétences.
Rémunération	Liée au statut, à la grille de classification.	Logique d'individualisation des salaires. Valorisation du variable.
Mobilité, gestion des carrières	Espace professionnel étendu aux emplois de qualification identique ou supérieure. Promotions hiérarchiques verticales.	Développement de la mobilité fondé sur une proximité de compétences d'un emploi à un autre. Valorisation de trajectoires professionnelles transversales.

Source : DEJOUX (C), Gestion des compétences et GPEC Ed. 2, 2013.

2.3.2L'approche ascendante et descendante :

La définition des compétences requises pour un poste donné n'est pas aisée. Cela nécessite, de la part des ressources humaines, de connaître tous les objectifs, toutes les tâches et toutes les responsabilités du poste, respectivement d'une, cela demande une connaissance compétente de l'entreprise ainsi qu'une collaboration étroite avec les managers et leurs employés. Cela peut vite devenir très fastidieux pour les grandes entreprises ayant une organisation complexe et de nombreux postes différents. L'approche la plus couramment utilisée, appelée « Top-Down », se déroule ainsi :

- Défis d'entreprise : Définir les défis de l'entreprise, ses objectifs et ses enjeux.
- Défis de département : à partir du premier point, définir les objectifs et les enjeux départementaux
- Défis service : à partir du second point, définir les objectifs et les enjeux du service.
- Poste : à partir du troisième point, définir les missions du poste :
 - Pour chaque mission, définir les tâches à produire.
 - Pour chaque tâche, définir les résultats attendus.
 - En fonction des tâches et des résultats attendus, déterminer les compétences requises pour leur accomplissement.

Cette approche permet de bien cerner le poste, respectivement l'équipe, et de correctement définir ses activités. Généralement, l'étape quatre se fait avec le collaborateur, et le responsable de l'équipe. Pour rappel, les compétences requises découlent directement des activités réalisées par le poste ou l'équipe.

Cette méthode consiste simplement en l'observation, sur la place de travail, des différentes activités professionnelles réalisées par l'employé actuellement attribué au poste. La personne observatrice énumère les différentes tâches observées, à partir de cela elle en déduit les compétences nécessaires à l'aide de son manager et du support du service Rh.

2.3.3 La compétence collective un levier de développement des compétences individuelles :

Les entreprises commencent à anticiper pour chaque salarié les compétences qui seront obsolètes demain, car liées aux tâches qui seront prises « en main » par l'intelligence artificielle et les robots, et celles qu'il lui faudra développer ; et elles individualisent de plus en plus les parcours de formation et de développement des compétences³⁸.

Tout cela est bien entendu indispensable, mais peut-être pas suffisant. En effet, le développement de la compétence collective en tant que tel n'est pas souvent cité comme un levier de développement des compétences individuelles.

Et si le développement de la compétence collective était aussi un levier pour développer les compétences individuelles et donc l'employabilité ?

Dissocier le développement de la compétence collective du développement des compétences individuelles n'a pas de sens ni pour l'entreprise, ni pour les salariés, chacun sait que « La compétence c'est les savoirs d'action du salarié mobilisés pour intervenir dans les situations de travail avec succès », que « les compétences n'existent pas indépendamment des situations dans lesquelles elles s'appliquent », et qu'elles se développent en situation professionnelle. En d'autres termes, elles se développent dans le cadre de la fonction et du rôle tenus - développement des compétences nécessaires aujourd'hui, identifiées comme nécessaires pour demain-, mais également dans l'environnement de travail, au sein du collectif proche (équipe de travail, service) ou plus large (division, entreprise ou organisation élargie).

La compétence collective permet à l'organisation d'être performante et de s'adapter rapidement, grâce à la complémentarité de chacun de ses membres et à leur capacité à travailler ensemble, à coopérer pour dépasser leurs propres limites et innover. C'est la raison pour laquelle elle est considérée depuis les années 1990, comme un facteur stratégique, un avantage concurrentiel.

Si les compétences clés -celles considérées comme critiques, liées à l'expertise de l'entreprise et détenues par une partie des salariés- sont essentielles pour l'entreprise, s'il est important de gérer/manager d'une manière très individualisée les personnes qui les détiennent, la force de l'organisation ne résulte pas de ce que sont ces personnes prises séparément, dans leur singularité, mais bien d'une forme de dynamique collective qui fait la singularité de l'organisation elle-même.

³⁸<http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/articles/carrieres/103-becquelin-5>

Compétences individuelles et compétence collective peuvent se renforcer mutuellement, le développement de la compétence collective entraînant, par un effet systémique, le développement des compétences individuelles et de l'employabilité, dans un cercle vertueux.

Dissocier les deux, qui plus est en renvoyant l'approche collective de la compétence à la direction générale -en raison de son impact sur les résultats économiques- et l'approche individuelle à la fonction RH n'a pas beaucoup de sens.

Certes nous sommes dans le contexte d'une demande d'individualisation croissante de la gestion des ressources humaines par les salariés, mais cela ne doit pas se faire au détriment du développement d'une compétence collective dont ils s'enrichissent également.

Les apports de la combinaison des compétences individuelles des personnes qui constituent ce collectif (et non pas de leur addition) vont bien au-delà de l'application de process ou de procédures définies par l'organisation. Cette combinaison, cette alchimie permet en particulier le « partage » des compétences tacites, qui représentent jusqu'à 70% des compétences mobilisées en situation et qui reposent sur la pratique quotidienne, l'intériorisation par l'expérience, les intuitions et les méthodes personnelles, sans que les salariés sachent l'exprimer, ni même en aient conscience.

La question est donc de savoir comment cette compétence collective peut nourrir les interactions et les compétences individuelles

Créer les conditions de la compétence collective, c'est permettre à chacun d'exprimer ses compétences, de comprendre ce qui lui permet de développer ses ressources personnelles, et lui permettent également de développer les compétences individuelles des autres, par un mécanisme de réciprocité et de coopération.

L'émergence d'une compétence collective favorise la mise en commun de compétences et l'existence d'une dynamique de partage des savoirs, des expériences, la fixation de règles collectives de fonctionnement, la qualité des échanges inter-individuels qui permettent de gérer efficacement les aléas etc.

Dans ces conditions favorables, les compétences tacites (par exemple l'élaboration et la prise de décision, la manière d'appréhender la complexité ...) peuvent être exprimées, partagées avec d'autres, faire l'objet d'une appropriation, d'une recontextualisation et être ré-intériorisées par chacun pour venir augmenter son propre portefeuille de compétences individuelles.

Cette « alchimie » de la compétence collective s'observe (lorsqu'elle existe) au quotidien dans le collectif de travail par l'existence d'un référentiel commun, d'un langage partagé, d'une mémoire collective. Elle favorise le développement de la capacité d'initiative des salariés, leur plus grande self awareness, leur intérêt ou leur motivation pour d'autres activités voire l'acquisition de nouvelles compétences plus techniques.

Pour que la dynamique de l'enrichissement systémique fonctionne, elle doit être entretenue. Cet « entretien » est un exercice subtil, qui concerne managers et fonction RH dont la responsabilité partagée est de créer les conditions et faire fonctionner une organisation à la fois apprenante, capacitante et développante. ».

Section 3 : la formation en Soft-Skills pour le renforcement du développement personnel :

3.1 Définition des soft Skills :

Les Soft Skills³⁹, ou compétences humaines ou encore « savoirs comportementaux », désignent les aptitudes personnelles qui démontrent un haut degré d'intelligence émotionnelle. Contrairement aux compétences techniques, les Hard Skills, qui décrivent l'ensemble des connaissances spécialisées d'une personne et son aptitude à réaliser des tâches, les Soft skills sont transversales. On dit souvent qu'un entretien se décroche grâce aux compétences techniques, mais que ce sont nos compétences humaines qui nous valent d'obtenir le poste et de le garder.

Les bonnes manières, l'optimisme, le bon sens, le sens de l'humour, l'empathie et la capacité à collaborer et à négocier sont toutes des qualités humaines importantes. On peut y ajouter le

³⁹ MAULEON (F), BOURET (J) et HOARAU (J), Le réflexe soft skills, les compétences des leaders de demain, Ed. Dunod, Paris, 2014, P 26

fait de savoir apprécier et appréhender une situation au moment où elle se déroule pour décider d'une réponse qui apporte les meilleurs résultats à toutes les personnes impliquées.

L'adaptabilité est un autre Soft skill importante. Un employé qui possède cette compétence est capable de bien travailler dans des situations diverses et d'évoluer d'une situation à une autre avec aisance et facilité. Savoir rester diplomate et respectueux en cas de désaccord est aussi une compétence déterminante qui implique que le collaborateur garde un ton et un comportement professionnels en dominant son éventuelle frustration.

Un collaborateur doué d'une forte intelligence émotionnelle a de bonnes compétences en communication. Il peut exprimer clairement des objectifs et travailler en équipe. Il sait quand prendre le rôle de leader et quand rester en retrait. Il sait quand parler, quand écouter et quand suggérer un compromis.

Les managers apprécient les profils techniques (Hard Skill) doublés de compétences humaines (Soft Skill) pour leur empathie et leur capacité à moduler leur communication en fonction de leur public.

M.Sharma (2009) qualifie ce concept de « parapluie » car il regroupe une large variété de compétences telles que la communication, les compétences interpersonnelles, l'intelligence émotionnelle, les compétences d'équipe, de négociation, de management... Les Soft Skills sont des « compétences qui font référence à la capacité de communiquer et d'interagir avec les autres salariés, comprennent les compétences en communication, les compétences interpersonnelles, la gestion du temps, le travail d'équipe et la coopération, ainsi que la capacité à motiver les subordonnés, le management de conflit et le leadership »

3.2.1 Les soft skills à maîtriser en entreprise :

« A l'inverse des compétences techniques, il n'est pas possible de déléguer aux robots les compétences comportementales ». Une bonne nouvelle pour ceux qui craignent la robotisation de l'emploi. Les compétences comportementales, ou tout ce qui différencie un humain d'un robot, sont devenues centrales dans les recherches des recruteurs.

Jérôme Hoarau précise : « l'évolution du monde du travail, notamment avec la robotisation, l'automatisation et l'intelligence artificielle, nous oblige à miser sur le capital humain, donc

les soft skills. »⁴⁰ Les soft skills sont littéralement les « compétences douces », que les auteurs du livre préfèrent qualifier de « compétences comportementales, transversales et humaines ». Confiance en soi, créativité, intelligence émotionnelle... En somme, ce sont toutes ces qualités personnelles qui transforment un salarié lambda en un collaborateur efficace, agréable et entraînant pour le reste de l'équipe.

En 2015, les trois auteurs ont lancé l'agence CreapreZent, qui accompagne les salariés et les chefs d'entreprise à faire bourgeonner puis installer au quotidien ces compétences personnelles qui ne s'apprennent pas forcément comme on apprend à compter. « Tout le monde a toutes les graines en potentiel, mais elles ont été plus ou moins arrosées en fonction du contexte social, familial, économique, explique Jérôme Hoarau. Nous proposons donc de développer et améliorer certaines de ces compétences comportementales en faisant comprendre aux personnes que chacun a le choix de changer ».

Comment acquiert-on la confiance en soi par exemple ? « Avec une stratégie des petits pas », indique Julien Bouret, co-auteur du Réflexe soft skills et coach en bien être professionnel. Essentielles, les compétences comportementales s'assimilent tout au long de la vie dans un processus lent que Julien Bouret compare à un entraînement sportif. « J'utilise des techniques méditatives, de visualisation et de pensées positives pour la gestion du stress et pour développer la concentration. »

Pour les deux auteurs, les softs skills sont transversales, chacune ayant un impact sur l'autre. Impossible d'établir un classement au sens strict du terme. La liste proposée ci-dessous est réalisée à partir des deux listes proposées séparément par Jérôme Hoarau et Julien Bouret⁴¹, ainsi qu'à partir du classement du World Economic Forum des soft skills à posséder en 2020.

1. La résolution de problèmes

« Dans un contexte de changement, les salariés doivent être orientés solution, selon Jérôme Hoarau. Ils doivent être en mesure d'améliorer une situation ». Le World Economic forum parle de résolution de problèmes complexes. De son côté, Julien Bouret parle de « prise de

⁴⁰ MAULEON (F), BOURET (J) et HOARAU (J), Le réflexe soft skills, les compétences des leaders de demain, Ed. Dunod, Paris, 2014, P 69

⁴¹ Ibid, P 142

décision » : « Avec quelle décision est-on le plus à l'aise ? Si l'on assume une décision, on aura beaucoup plus de facilité à mener un projet, à emmener des gens avec soi. »

2. La confiance

« C'est à la fois la confiance en soi, pour faire face, mais aussi la confiance aux autres et la confiance en l'avenir », résume Jérôme Hoarau. Pour Julien Bouret, il est indispensable qu'un manager fasse confiance en impliquant ses équipes. « Les gens auront alors le sentiment d'être reconnus, d'avoir de la valeur », ajoute-t-il.

3. L'intelligence émotionnelle

Terme à la mode, l'intelligence émotionnelle ou la gestion des émotions, est le fait de « partir du postulat qu'il est possible de prendre du recul et identifier ses émotions et celles des autres afin de ne plus les subir », explique Julien Bouret.

4. L'empathie

Très liée à la compétence précédente, l'empathie est le fait de « comprendre la réalité de l'autre », pour Jérôme Hoarau et Julien Bouret.

5. La communication

Pour faire passer le message que l'on souhaite faire passer, il faut « être précis, concis, clair », selon Jérôme Hoarau.

6. La gestion du temps

Problème de notre époque, le temps. « On court beaucoup, on a du mal à s'organiser », souligne Julien Bouret. Selon lui, « ce n'est pas au temps de nous gérer, mais à nous de gérer le temps. » Pour cela, il propose de « ne pas multiplier les tâches, ne pas subir le quotidien, et d'identifier les éléments qui font perdre du temps ». En tête, le téléphone portable sur lequel nous passons de plus en plus de temps.

7. La gestion du stress

Julien Bouret insiste : « Il n'y a pas de bon stress, sauf si celui-ci est ponctuel ». « Il n'est pas normal d'être stressé chroniquement, selon le coach. Ça demande de l'énergie, donc ça fatigue. Le cerveau a alors plus de mal à prendre des décisions. Il devient alors plus difficile de travailler, d'être créatif, d'être confiant. »

8. La créativité

« Il s'agit surtout de créer des connections entre les choses, les idées, les gens, affirme Jérôme Hoarau. Cela permet de faire émerger des innovations ».

9. L'esprit d'entreprendre

Pour Jérôme Hoarau, l'esprit d'entreprendre serait en tête de sa liste. « Car il implique d'être proactif, audacieux. C'est être dans une dynamique positive et être orienté solution plutôt que de râler. »

10. L'audace

« Il s'agit de la capacité à oser, selon Julien Bouret. L'audace est le fait de tenter quelque chose de nouveau, proposer des idées nouvelles ».

11. La motivation

« C'est à la fois trouver de la motivation, mais aussi donner de la motivation », précise Julien Bouret. Il faut « s'entraîner à donner un sens à ce que l'on fait, continue-t-il. Comme quand on perd l'envie d'aller courir, mais que finalement on y va parce qu'on voit plus loin, on sait que ça va nous aérer, que c'est bon pour la santé, que c'est important pour surveiller son poids... » Pour se motiver il faut donc « donner un sens au-delà de la tâche à effectuer. »

12. Vision, visualisation

Pour Jérôme Hoarau, la vision, c'est « la capacité à voir le chemin pour arriver à l'objectif ». « Il y a une notion de zoom et dézoom pour voir l'ensemble, mais aussi le particulier », poursuit-il. Julien Bouret donne, de son côté, des méthodes pour visualiser les événements et entraîner son cerveau à percevoir les choses. « Visualiser la réunion, les personnes présentes, sa prise de parole en se débarrassant des doutes et des craintes. »

13. La présence

« On passe un temps fou perdu dans nos pensées, ce qui est parfois important, mais il faut savoir être présent physiquement et mentalement », indique Julien Bouret.

14. Le sens du collectif

Jérôme Hoarau cite un proverbe africain pour résumer l'idée : « Seul on va plus vite, mais ensemble on va plus loin. »

15. La curiosité

« Elle permet à la fois d'apprendre de nouvelles choses, mais aussi d'apprendre des autres et de soi », selon Jérôme Hoarau qui tenait à faire figurer également dans sa liste « le fait d'apprendre à apprendre ».

3.2.2 La pratique pour l'acquisition des soft-skills:

Au-delà de la nécessaire prise de conscience, changer d'habitudes prend du temps. Entre 30 et 60 jours, voire plus, ou au moins 60 répétitions du même « geste » selon les experts en neurosciences. Ce n'est pas parce que nous avons « compris » les principes d'une bonne pratique que nous avons acquis la maîtrise de la compétence soft skills correspondante⁴².

L'exemple le plus flagrant est celui de la gestion des emails. Nombreux sont ceux qui, en formation ou à la lecture d'un billet sur ce blog, comprennent que la meilleure stratégie pour être efficace est d'ouvrir la boîte mail à 11h plutôt qu'en arrivant le matin. Mais les habitudes sont tenaces. Dès le lendemain, beaucoup retrouvent le réflexe d'ouvrir leur boîte mail à la première heure. Parfois, ils ont une pensée coupable pour leurs priorités qu'il traiteront avec moins d'efficacité plus tard. Cela ne les empêche pas de prendre connaissance du contenu de leur boîte aux lettres.

Dans ce cas, quelques rappels et beaucoup de discipline personnelle sont nécessaires. Jusqu'à ancrer profondément une nouvelle habitude, et renforcer son adoption en constatant à quel point elle nous rend efficace. La solidarité des pairs et le soutien du manager facilitera l'intégration de cette nouvelle habitude.

Dans d'autres cas, il s'agit avant tout de calmer nos peurs. Prenons un autre exemple, toujours dans le domaine de l'efficacité professionnelle. Une bonne pratique consiste à reporter un rendez-vous avec un collègue qui nous sollicite alors que nous sommes en train de travailler

⁴²MAULEON (F), BOURET (J), HOARAU (J), *Soft Skills : Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière*, Dunod, Paris, 2018, P 96

dès le matin sur une priorité. Oui, mais nos petits diabolins personnels pourraient s'affoler : « mais que va-t-il penser de toi ? Il va se dire que tu es égoïste ». Cette peur de ne plus être appréciés par nos collègues pourrait bien avoir raison de la décision que nous avons prise de travailler en continu sur nos priorités.

Pour ancrer la bonne pratique, là encore, il va nous falloir du temps. Le temps que de nombreuses occasions se présentent de tester cette nouvelle façon de faire. Et surtout, des opportunités progressives. En effet, commencer avec un collègue un peu soupe au lait ne fera que renforcer notre peur viscérale de ne pas être apprécié.e. Il vaut donc mieux commencer avec des collègues bienveillants pour se rendre compte qu'il ne nous en veulent pas du tout. Au contraire, si nous sommes plus disponibles pour eux à 14h, ils sont ravis ! Et si vous avez un doute, pourquoi ne pas leur demander un feedback ?

3.2.3 Les soft skills s'acquièrent au bon moment :

Faut-il attendre d'être « prête » ou d'avoir un besoin précis pour se former aux soft skills ? Certainement pas.

Le développement des softskills⁴³ est un processus long qui se construit par couches successives. Certains concepts ne s'acquièrent que si nous pouvons les raccrocher à une expérience vécue. D'autres, lorsque nous avons déjà au préalable ouvert certaines « portes » de notre conscience, commencé à explorer le champ de notre développement personnel.

Parfois, une graine plantée plusieurs années auparavant germera au moment où nous en avons besoin. La formation peut être « en avance de phase », l'acquisition de la compétence se fera au moment où elle sera utile pour nous. Si nous participions à la même formation à plusieurs années d'intervalle, il est probable que nous n'en retirerions pas la même substance. Entre-temps, nous aurions mûri certains concepts, ancré de nouvelles habitudes, vécu d'autres expériences.

Une chose est sûre. Quel que soit notre chemin, l'acquisition des compétences soft skills est exponentielle. Plus nous développons notre connaissance de nous-mêmes, de nos peurs, de nos besoins, de nos fonctionnements, plus nous profitons des nouveaux concepts qui s'offrent

⁴³MAULEON (F), BOURET (J), HOARAU (J), Soft Skills : Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière, Dunod, Paris, 2018.

à nous, et plus nous parvenons à les mettre en pratique avec succès. En effet, le développement personnel accroît notre confiance en nous. Avec la pratique, nous ne doutons plus de nos capacités à changer nos habitudes.

3.3 La formation continue en softskills :

Notre recherche exploratoire se concentre sur la formation professionnelle continue, soit la formation destinée aux collaborateurs au sein même d'une organisation. Cette dernière prend deux formes différentes, formelle et non formelle⁴⁴ ;

On parle de formation formelle lorsque celle-ci est institutionnalisée et que les objectifs d'apprentissages sont clairement définis :

L'apprentissage formel est celui qui est dispensé dans un contexte organisé et structuré (parexemple dans un établissement d'enseignement ou de formation, ou sur le lieu de travail), et qui est explicitement désigné comme apprentissage (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources). L'apprentissage formel est intentionnel de la part de l'apprenant ; il débouche généralement sur la validation et la certification.

La forme formelle représente les formations retrouvées au sein des catalogues de formation des organisations ainsi que les offres de formation proposées par des partenaires externes.

La formation non formelle, quant à elle, est décrite comme un apprentissage « intégré dans des activités planifiées qui ne sont pas explicitement désignées comme activités d'apprentissage (en termes d'objectifs, de temps ou de ressources) mais qui comportent un important élément d'apprentissage. L'apprentissage non formel⁴⁵ est intentionnel de la part de l'apprenant ». Ce qui interpelle dans cette seconde forme est le caractère implicite mais volontaire de l'activité d'apprentissage.

On pourrait se questionner sur quelle catégorie définit mieux les formations aux soft skills.

Toutefois, le triptyque formel, informel et non formel ne fait pas consensus parmi les chercheurs qui préfèrent parler de caractéristiques plutôt que de catégories qui doivent être traitées en complémentarité. Telles que retrouvées dans les organisations visitées dans le cadre de cette recherche, les formations aux soft-skills possèdent des caractéristiques formelles puisqu'elles apparaissent dans l'offre catalogue des entreprises.

⁴⁴ PALWANKAR, KLAUS, Impact des représentations des managers sur les pratiques d'accompagnement aux formations soft skills : étude exploratoire au sein de six organisations. Master : Univ. Genève, 2019

⁴⁵ JANSOONE Didier, Boostez votre carrière ou changez de métier par la formation continue, Maxima, Paris, 2013

Elles sont donc, d'une certaine manière, institutionnalisées et organisées dans un contexte spécifique avec un formateur. Cependant, ces formations aux soft skills persistent à être représentées comme non formelles puisque nous avons pu constater qu'elles n'ont pas toutes des objectifs d'apprentissages explicites ainsi qu'un système d'évaluation ou de certification. Une explication tient du fait qu'elles sont regroupées sous l'axe « développement personnel » qui, logiquement, mène plus à une évolution qu'à des apprentissages. La place faite à ces formations au sein des organisations est donc paradoxale et interroge les représentations des soft skills.

À ce stade-là, notre hypothèse est que la valeur accordée à ces formations est moindre, en comparaison aux formations techniques. Bien qu'elles s'inscrivent dans l'offre de formation professionnelle continue des entreprises, leur définition et surtout la place qui leur est accordée reste floue.

Avant d'aborder les soft skills pour en comprendre la définition et mieux appréhender cette place ambiguë accordée aux formations les concernant.

Chapitre 3 :
**Etude de la relation entre le développement
personnel et l'évolution collective au sein de Sanofi
Algérie.**

Introduction :

Après avoir développé dans notre partie théorique les notions des pratiques des ressources humaines, ainsi que les compétences en savoir être et élaboré le lien entre le développement personnel, les soft-skills et leurs impact sur les collaborateurs, nous exploiterons dans ce chapitre les informations recueillis au niveau de Sanofi Algérie, afin de mesurer la pertinence de ces pratiques au niveau de l'entreprise et de voir la relation entre les deux pratiques (Formation en soft-skills, Développement personnel) et l'impact de ces derniers vis-a-vis du point de vue des responsables Rh de Sanofi.

Le présent chapitre a pour objectif de mettre en exergue la relation entre les pratiques de GRH et le développement personnel des employés de Sanofi, selon trois section dont :

- La première, se focalise sur la présentation de l'entreprise d'accueil.
- Le deuxième, se focalise sur la méthodologie de recherche et des outils mis en place dans ce sens.
- Le troisième se focalise sur le recueil des informations le traitement des données et l'analyse des résultats.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil Sanofi Algérie :

Dans cette section nous présenterons l'entreprise d'accueil, afin de mieux appréhender l'impact de notre étude, étant une multinationale, Sanofi est une entreprise des plus performantes dans le monde, qui pratique des stratégies des plus innovantes, ainsi notre thème qui se veut innovateur a plus d'impact.

1.1 Sanofi dans le monde :

1.1.1 Présentation générale de sanofi :

Sanofi est un leader mondial de l'industrie pharmaceutique, qui propose des solutions adaptées aux enjeux locaux de santé publique grâce à une offre complète de médicaments et de vaccins. Ces solutions thérapeutiques recherchées, développées et diffusées ont pour principal objectif d'améliorer la vie de chacun.

Détenant un large portefeuille de produit, lui permettant d'être performant et d'agir de manière responsable puisqu'il s'agit de :

- Médicaments innovants ;
- Médicaments de prescription classique qui ont des références thérapeutiques dans de nombreux pays ;
- Médicaments d'automédication (OTC) ;
- Médicaments hors de protection brevetée à prix adapté.

Les solutions pour la santé sont, aujourd'hui encore, beaucoup trop inégalement réparties dans les régions du globe, le groupe, présent dans plus de 100 pays, n°1 de l'industrie pharmaceutique en Europe et en forte croissance dans les autres grandes régions du monde, est ainsi situé à l'articulation de l'efficacité de ses produits et de leur valeur au regard des enjeux locaux d'économie de la santé. Il augmente le capital de santé de chacun afin de garantir l'accès à tous aux soins.

1.1.2 Historique de Sanofi :

Sanofi est l'héritier d'une très longue histoire qui s'illustre avec les grands progrès scientifiques des XIX^{ème} et XX^{ème} siècles et a notoriété des principaux laboratoires industriels qui ont marqué l'évolution de la chimie, de la pharmacie et de la médecine :

En 1718, les Laboratoires Midy sont créés par une famille de pharmaciens et en 1980, le groupe Clin Midy est racheté par Sanofi.

Les Laboratoires Dausse sont fondés en 1834 et les Laboratoires Robert & Carrière en 1901, leur alliance donnera naissance en 1970 au groupe Synthélabo.

En 1860 le pharmacien Etienne Poulenc crée la société Wittmann et Poulenc Jeune. En 1910, le Laboratoire Rorer voit le jour. La fusion des deux sociétés donnera naissance en 1990 à Rhone-Poulenc Rorer.

En 1863, un groupe de chimistes, de commerçants et d'ouvriers se lance dans la fabrication de colorants dans une petite usine située à l'ouest de la ville de Höchst en Allemagne. C'est l'origine de la société Höchst qui, par son alliance le laboratoire Roussel fondé en 1911, donnera Hoechst Marion Roussel.

En 1887, Marcel Mérieux, élève de Louis Pasteur, fonde l'institut Biologique Mérieux qui deviendra en 2004 Sanofi pasteur, la division vaccin du groupe Sanofi.

Plus récemment :

Les groupes Sanofi et Synthélabo fusionnent en mai 1999 pour constituer un acteur majeur de la pharmacie. Il s'agit de deux groupes jeunes, fondés respectivement en 1973 pour Sanofi et en 1970 pour Synthélabo.

En décembre 1999, les groupes Rhône-Poulenc et Hoechst Marion Roussel, officialisent par leur fusion la création d'Aventis. Le groupe franco-allemand se situe dans les tous premiers mondiaux.

En août 2004 Sanofi-Synthélabo prend le contrôle d'Aventis. La fusion-absorption, finalisée le 31 décembre de la même année, donne naissance à Sanofi-Aventis.

Le 6 janvier 2011, Sanofi-Aventis simplifie son nom en Sanofi.

Ce changement de dénomination reflète un usage déjà largement répandu, le choix de Sanofi simplifie également la désignation pour ses activités commerciales à l'échelle internationale et rend mieux compte de la nouvelle réalité du Groupe et de sa diversité. Le nom Sanofi fédère l'ensemble de ses collaborateurs sous un nom de marque solide et facile à mémoriser et permettra ainsi de mettre en place une architecture de marque, confortant son empreinte et son image mondiale.

Figure 7 : Récapitulatif des fusions qui ont formé le groupe Sanofi.



1.1.3 Chiffres clés :

Sanofi est un groupe de santé global dans la recherche, le développement, la fabrication et la commercialisation de produits de santé. Ses activités sont diversifiées et incluent la pharmacie comprenant les médicaments de prescription, les médicaments sans ordonnances(OTC), les génériques et les vaccins.

Le chiffre d'affaire de Sanofi se compose du chiffre d'affaires des activités pharmaceutiques et des vaccins.

Tableau 5 : Evolution du chiffre d'affaire par aires thérapeutique.

	2017	2018
<i>Médecine générale et marchés émergents</i>	11587	12948
<i>Médecine de spécialités (Genzyme)</i>	5101	5118
<i>Vaccins</i>	6678	7226
<i>Santé grand public</i>	4798	4660

Une hausse de 13.61% dans la médecine générale et marchés émergents, 0.17% dans la médecine de spécialités (Genzyme), 5.48% pour les vaccins, et une baisse de 1.38% pour la santé grand public.

En termes de répartition géographique, depuis 2018 le groupe dispose de 75 sites de production dans le monde , le chiffre d'affaire du Groupe est réparti entre Europe (27,4%), Etats-Unis (33,5%), Japon (5%), Asie (11,5%), Amérique latine (7,6%), Afrique et Moyen Orient (6,5%) et autres (8,5%)

Le chiffre d'affaire consolidé en 2018 est de 34 463 millions d'euros, soit une baisse de 5.92% par rapport à l'année 2017.

Pour mieux apprécier les chiffres clefs de Sanofi, nous avons séparé les chiffres selon les différentes activités du groupe.

1.2 Sanofi Algérie :

1.2.1 Présentation de Sanofi Algérie :

Sanofi Algérie s'occupe de la promotion, l'information médicale et scientifique, et la commercialisation des produits pharmaceutiques de la marque et de leur production. La compétence s'exerce sur tout le territoire avec l'existence de bureaux annexes dans les autres grandes villes.

- Siège administratif
- Direction commerciale
- Industriel

C'est donc un représentant officiel de la marque.

Sanofi Algérie est implantée au travers :

- D'un siège administratif à Hydra : c'est la direction des opérations pharmaceutiques en Algérie.
- Trois usines, la première a Oued Semar produisant des formes sèches 5 de médicaments et, la seconde, à Ain Benian produisant des formes liquides 6 de médicaments, la troisième à Sidi Abdellah (Alger) , le plus grand complexe de production et de distribution des médicaments en Afrique.
- Cinq sites de stockage et un site de chargement pour les clients (centre de distribution à Ain Benian).

Sanofi est partenaire du parcours de santé des patients depuis plus de 27 ans et emploie en Algérie plus de 900 collaborateurs. Sanofi Algérie s'engage aux côtés de tous les acteurs de la

santé à travers des partenariats de haut niveau dans de nombreux domaines : l'offre en solutions de santé, la prévention, la promotion de la recherche, la formation médicale continue et l'intégration industrielle. Sanofi met à disposition des patients Algériens des produits innovants dans plus de 135 spécialités différentes : le diabète, l'hypertension, la cardiologie, l'oncologie, la thrombose, la psychiatrie, la neurologie, la médecine générale, ainsi que dans le domaine des vaccins via Sanofi Pasteur et des maladies rares via Genzyme.

Sanofi Algérie continue d'investir. Parmi ses projets phares, le projet industriel de construction de l'usine de Sidi Abdallah en fin 2018, le plus important complexe de production de médicaments de Sanofi en Afrique et au Moyen-Orient. Avec un investissement de 10,6 milliards de dinars, soit près de 85 millions d'euro.

Il permettra de fabriquer 80% des produits de Sanofi localement avec 100 millions d'unités par an, ainsi que la production d'une centaine de spécialités pharmaceutiques dans différentes aires thérapeutiques, entre : la douleur, le diabète, la cardiologie, l'épilepsie.

Remarque : Il faut savoir également que Sanofi Algérie est en partenariat avec des entreprises publiques et privées telles que Sidal, Prodiphal, Sandoz et Biopharm pour sous-traiter la fabrication de certains produits pharmaceutiques.

1.2.2 Organisation de SANOFI Algérie :

A) Organisation juridique :

A ce jour, Sanofi Algérie se subdivise en trois entités légales :

- Une société de droit algérien dont les statuts renvoient à l'importation, la production, la distribution et la promotion de produits pharmaceutiques.
- Un bureau de liaison SWIND, Sanofi Winthrop Industry, dédiée dans la promotion des produits Sanofi.
- Sanofi s'inscrit dans un programme de partenariat avec le producteur national Sidal par le biais d'un joint-venture : (Winthrop Pharma-Sidal)

Winthrop fait partie des plus importantes acquisitions de Sanofi, car elle lui permet d'être présente face à une concurrence de plus en plus grande, celle des génériques, qui, au fil du temps et avec les nouvelles politiques de santé des gouvernements, profitent d'une expansion florissante.

Partie intégrante des opérations pharmaceutiques et du Business Management and Support, Winthrop Sanofi a pour objectif de :

- Renforcer son implication dans la maîtrise des dépenses de santé et dans l'accès de ses médicaments aux pays en développement.
- Garantir sous ce label un procès de qualité irréprochable tant en termes d'efficacité et de sécurité produit que de contrôle de fabrication.
- Positionner le groupe Sanofi en tant qu'acteur majeur du marché des génériques.

B) Organisation Structurale :

Son organisation interne suit également la politique de Sanofi monde, elle compte plusieurs départements articulés sous forme de directions.

Chaque direction ayant une fonction spécifique, elles sont au nombre de 11 :

- Les 3 Business Unit (Unité opérationnelles).
- La direction commerciale.
- La direction des ressources humaines et administration.
- La direction médicale.
- La direction des affaires publiques et réglementaires.
- La direction communication.
- La direction Business support.
- La direction Supply Chain.
- La direction finance, comptabilité et informatique (DFCI).

C) Description des départements :

- Les structures opérationnelles (BU + DC) :
- La Business Unit (BU) :

Les structures Business unit correspondant, dans la pratique, au Marketing de l'entreprise. Ce département assure le développement des produits auprès des prescripteurs, des distributeurs et des patients. Il vise à assurer également l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie marketing et commerciale de l'entreprise en accord avec la stratégie globale.

Il comporte un ensemble de méthodes et de moyens pour s'adapter au public auquel elle s'intéresse, et pour utiliser, voir susciter, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs.

Sur le terrain, les professionnels de la promotion et de la vente assurent la connaissance des produits Sanofi auprès du plus grand nombre et veillent à garantir le développement du chiffre d'affaire. Ce sont les délégués médicaux sous la tutelle des chefs produits ou chefs de médecins.

Nous pouvons ainsi dénombrer trois types de Business Unit selon trois types de cibles, auxquels les produits seront adaptés au mieux :

- **La BU spécialistes**
- **La BU pharmacie**
- **La BU hôpital**

La Direction commerciale :

A pour mission principale, le développement d'une politique commerciale adaptée aux changements majeurs du marché, et la mise en place d'une organisation transverse « au plus près de nos clients ».

Cible : Clients distributeurs, grossistes, cliniques privées, hôpitaux,...etc.

Produit concernés : Tout le portefeuille de Sanofi.

Les structures supports :

- La Direction des ressources humaines et administration :
- La Direction des affaires industrielles
- La Direction de la communication
- La Direction médicale
- La Direction Business Support
- La Direction Supply Chain
- La Direction des affaires publiques et réglementaires
- La Direction des finances
- Contrôle interne.

1.2.3 Missions de Sanofi :

Les missions du Groupe s'articulent autour des missions spécifiques de chaque direction.

Une concordance des faits et des résultats doit être présente au quotidien de la vie de l'entreprise.

On a, alors, comme missions principales :

- Optimiser l'ensemble des activités comptables et financières.
- Optimiser la fiscalité et les intérêts légaux de la filiale.
- Assurer une stricte conformité avec la législation locale.
- Mettre en place et appliquer les politiques et la stratégie globale du Groupe.
- Coordonner la préparation des exercices budgétaires et des plans (Business Plan).
- Assurer un reporting comptable et fiscal dans le respect des délais.
- Contrôler tous les faits et proposer des actions correctives.

1.3 La Gestion des ressources humaines au sein de Sanofi Algérie:

1.3.1 Présentation du service RH :

Le service Gestion des ressources humaines chez Sanofi Algérie a une fonction stratégique dans un sens où il accompagne et gère l'évolution de la ressource la plus importante en entreprise, soit l'humain.

Mis au cœur des procurations, le service met en œuvre différentes techniques et approches afin de d'épauler et de guider ses collaborateurs dans leurs évolutions, afin d'être le plus performant dans le but d'atteindre les objectifs définis en début d'année.

Dans une multinationale les besoins primaires des salariés sont satisfaits, le développement et la gestion de carrière sont donc au centre des préoccupations, l'évolution au sein de l'entreprise étant une source de motivation, le service met en œuvre différents outils afin d'assurer la pérennité de ces acteurs, efficacité et rentabilité sont des facteurs tout aussi importants.

Pour ce fait le service est constitué de 5 personnes et pour chacune des responsabilités bien définies.

- Directeur des ressources humaines (Responsable du service, et contacte directe avec la direction).
- Talent Acquisition Manager (Responsable du recrutement et de l'évolution).
- Responsable du développement des personnes et du leadership (Responsable de l'efficacité et du développement des salariés).
- Partenaire des Ressources Humaines au niveau du siège.
- Partenaire des Ressources Humaines au niveau des unités de production.

Ces différents acteurs travaillent en étroite collaboration, au sein du service à l'aide d'outils informatiques centralisés ou sont résumés les différents KPI (Indicateurs de performance, Résultat d'évaluation, Objectifs et résultats, Besoins ...), mais aussi avec les managers afin d'avoir une approche plus directe, les acteurs RH interviennent autant qu'arbitres et médiateurs entre les différents statuts hiérarchiques, apportent des solutions et mettent en place des stratégies afin de gérer différentes situations.

1.3.2 La gestion des talents au sein de Sanofi :

Afin de mieux appréhender le sujet de recherche, nous nous sommes intéressés dans un premier temps à la stratégie de Sanofi et le processus mis en place par le service des ressources humaines dans le volet de définition et développement des talents:

Les hauts potentiels pourraient évoluer d'au moins 2 sous-niveaux dans les années à venir et jouer des rôles plus complexes et critiques à l'avenir.

Ils ont la capacité et la motivation de se développer dans un rôle beaucoup plus challengeant, avec l'agilité d'apprendre des expériences passées et de s'adapter à de nouveaux environnements.

Ils ont généralement un niveau élevé de conscience de soi et l'aspiration d'apprendre de nouvelles fonctions. Ils rechercheront des affectations difficiles, à l'aise de prendre des risques et prêts à remettre en question le statu quo.

- **ASPIRATION** : Motivation à prendre de plus grandes responsabilités.

C'est le reflet des moteurs qui nourrissent le potentiel et montrent l'intérêt et la passion pour de plus grandes responsabilités, par exemple la gestion de carrière, une préférence pour un rôle, l'impulsion de sa propre progression (collaboration, les challenges, l'ambition...)

Haut : Il/Elle est davantage motivé(e) par le challenge de l'avancement, a envie de dédier du temps et de l'énergie pour atteindre ce but de progression, il/elle peut avoir un plan de carrière et un plan de développement particulier pour l'atteindre.

Bas: Focalisé(e) sur le travail, peut ne pas avoir une vision claire sur un chemin de carrière, peu ou pas d'intérêt pour progresser, manque de plan de développement

- **CAPACITE D'APPRENTISSAGE** : Agilité permanente à apprendre des expériences et les appliquer pour réussir dans des situations inédites et difficiles.

Il/Elle a tendance à être rapide dans sa façon de penser, agile dans des environnements complexes ou nouveaux, et amènera facilement des idées du concept à la réalité, il/elle est capable de comprendre les autres, et aime adresser des challenges.

Haut: Curieux et délivre rapidement des résultats exceptionnels même dans des situations complexes

Bas: reste sur des solutions conventionnelles, peut être résistant au changement, ne promeut pas de nouvelles approches

- **CONNAISSANCE DE SOI** : Conscience de ses comportements personnels et volonté de changer pour adapter son impact aux autres.

Il/elle est capable de prendre conscience de ses expériences sans jugement de valeur et de l'impact de ses propres comportements, émotions, ou pensées sur son environnement et vice versa.

Haut: Il/Elle cherche à recevoir du feedback et évolue en fonction. Il/elle est conscient de la façon dont les événements et les gens impactent sa performance et inversement et il/elle en tient compte.

Bas: n'est pas à l'aise avec ses expériences actuelles et a peu conscience de l'impact que son environnement (événements, personnes...) a sur lui/elle (et inversement).

- Les réunions de calibration sont menées par les Managers et accompagnées par les RH :
 - Des réunions vous seront envoyées sous peu pour discussion et alignement.
- Les réunions de calibration se concentrent sur la discussion et le renforcement de la visibilité des :
 - Haut-potentiels et leurs plans de développement/ prochaines étapes de carrière
 - Plans de succession
- Dans notre organisation matricielle, le dialogue entre les managers est critique
 - Lorsque c'est possible les managers directs et matriciels doivent discuter ensemble et se mettre d'accord sur le profil et le plan de développement des collaborateurs.

Les trois éléments cités sont des softskills, penché sur le savoir-être et afin d'augmenter la pertinence de ces éléments nous introduirons les résultats de l'étude séniorité.

Section 2 : Etude de l'impact du développement personnel au sein de l'entreprise :

L'épanouissement au travail et l'évolution de carrière étant le but de tous les salariés, il est important de définir la stratégie mise en place par l'entreprise dans ce sens, au-delà de l'atteinte des objectifs l'employé ce doit de rester dans une évolution continue afin de s'adapter aux besoins de son poste de travail qui dans un contexte concurrentiel requière des connaissances évolutive.

Les entretiens de début d'année avec le supérieur permettent de définir les objectifs à atteindre ainsi que les besoins à mettre en place pour le bon déroulement de ces tâches, mais aussi des ambitions de carrière et cela dans le but de faire converger les intérêts de l'entreprise et ceux des salariés.

Afin de mieux comprendre la stratégie de Sanofi dans le développement des compétences de ses collaborateurs, nous mènerons une recherche au sein de l'entreprise pour comprendre l'apport du développement personnel dans le cadre de l'entreprise.

2.1 Cadre méthodologique :

2.1.1 Présentation générale du cadre de l'étude :

A travers cette section nous allons expliquer la méthodologie appliquée au cours de cette étude pour tenter de répondre à notre problématique de la mesure de l'impact du développement personnel sur l'évolution du groupe de travail et de ce fait l'efficacité globale de l'entreprise en confirmant ou infirmant nos hypothèses.

Pour cette étude, nous avons élaboré une stratégie de recueil d'information qui se partagera en deux phases afin de collecter les différents points de vue.

Deux axes ont été mis en place :

- Etape 1 : Entretien avec les responsables Rh afin d'interpréter et de discuter les aspirations et les plan d'action mis en place dans le sens de notre recherche.
- Etape 2 : Un questionnaire visant à avoir un avis direct de la force de vente, sur les compétences à développer, les besoins en formations et les perspectives d'évolution.

Les deux étapes étant complémentaires, cela aura pour but de clarifier l'apport d'une telle stratégie a tous les niveaux de l'organisation, ainsi définir les motivations et l'apport de la valorisation de l'aspect humain.

2.1.2L'entretien :

C'est une discussion orientée, un « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec des objectifs fixés ».

- **Entretien directif** : l'interviewer posera des questions directes et précises quidemanderont des réponses claires, directes et détaillées.

- **Entretien semi-directif** : grâce à un guide d'entretien constitué d'une liste de thèmes à évoquer sous forme de questions ouvertes permettent à la personne interviewée une certaine liberté de s'exprimer proprement selon le sujet abordé.
- **Entretien non directif** : L'intervieweur intervient le moins possible, un thème générale est défini et décomposé en sous-thèmes sur lesquels l'intervieweur fait parler son interviewé. Ce dernier peut s'exprimer librement sur le sujet qui lui a été présenté. Le but est de récolter des données sur lesquelles il ne possède pas beaucoup d'informations.
- **Réunion de groupe ou focus groupe** : consiste à réunir une dizaine de personnes concernées par le sujet. Le groupe doit être constitué de profils homogènes qui répondront à des questions ouvertes posés par l'animateur qui devra modérer les débats qui ressortiront du focus.

Il peut sembler difficile de choisir entre entretiens individuels et focus group. Ainsi, les entretiens qualitatifs seront les plus adaptés si vous souhaitez récolter des expériences particulières et des avis que vous pouvez approfondir avec votre interlocuteur.

Ce format fait que les répondants se sentent libres de se confier sans que leurs réponses soient jugées (sentiment de confiance et de proximité avec l'interviewer) et évite les biais.

Les focus groups auront un intérêt particulier pour challenger une idée auprès de différents experts, consommateurs ou prospects, sur l'idée d'un brainstorming. Il sera notamment intéressant d'inviter des personnes ayant des expériences complémentaires afin de déceler les points cruciaux sur lesquels travailler à l'avenir.

Nous avons donc opté pour les entretiens individuels car, ils étaient plus enclins à apporter des réponses à notre étude.

2.1.3 Le questionnaire :

Une étude quantitative est une étude des comportements, attentes ou opinions réalisée par questionnaire auprès d'un échantillon de la population étudiée et dont les résultats chiffrés sont ensuite extrapolés à l'ensemble de la population étudiée. Elles sont donc faites par sondage.

Les études quantitatives sont généralement menées auprès d'échantillons représentatifs de quelques centaines à quelques milliers d'individus et peuvent être réalisés par le biais de différentes méthodes d'administration (email, face à face, téléphone, etc.).

Les études quantitatives sont souvent "opposées" aux études qualitatives bien qu'en fait, les deux techniques soient souvent complémentaires.

Dans notre cas l'étude sera élaboré auprès de la force de vente, étant la plus large population et la plus enclin au développement des compétences, sur différents volets, pour pouvoir analyser l'impact du développement personnel au sein de cette population.

2.1.4L'échantillon :

Sanofi encourage l'échange de savoir, de compétence et favorise l'entraide et la formation continue. De ce fait nous avons pu être en contact avec les personnes chargées du développement des ressources humaines de chaque niveau, nous avons également pu consulter les guidelines établies par l'entreprise mère afin que toute action de définition des talents soit coordonnée et reliée. Nos responsables et collaborateurs ont accepté de répondre aux questions de notre étude et ils se sont montrés présents, coopératifs.

Afin que nous puissions mener à bien nos entretiens, nous avons mené des entretiens individuel avec 3 responsable du développement a différentes échelles de l'entreprise, soit : Responsable Rh du développement et du leadership, Manager régional des visiteurs médicaux et un Responsable de BU.

Nous avons ensuite fait une étude auprès de la force de ventes (Visiteurs médicaux) qui représente une population de 286 membre, répartie sur l'ensemble du territoire national avec une ancienneté varié, ce qui contribue à la diversification des points de vue de l'approche que Sanofi préconise.

2.2Objectif de l'enquête :

Afin de développer ses ressources humaines, confirmer la position de Sanofi en tant que leader, et avec l'avènement de la formation professionnelle continue des outils et méthodes d'apprentissage qui ne cesse d'évoluer ; des processus d'apprentissage et de développement ont été instaurés. Ils visent, notamment à travers une gestion individuelle des carrières et de ce fait des formations, une évolution des compétences et la consolidation de la relation entre les différents collaborateurs, les clients et les supérieurs. Pour ce faire, une cellule de formation et de développement de la population Sanofi a été créée pour atteindre les objectifs à partir des tachessuivantes :

- Gestion individuelle des compétences et des performances ;

- Mise en place d'un système de définitions des hauts potentiels ;
- Accompagnement sur les aspirations de carrière ;
- Accompagnement sur le plan de formation ;
- Prise de conscience sur les capacités à faire valoir ;
- Formation sur l'aspect compliance des méthodes d'évaluation ;
- Mise à niveau de la stratégie de communication et de l'échange des connaissances avec Sanofi Globale.

Par cette enquête, nous tenterons de comprendre le lien entre le développement personnel et professionnel, dans le but d'un développement porteur de valeur humaine au sein de l'entreprise, ainsi essayé de comprendre l'apport des compétences souples et non technique qui une fois inculqué aux collaborateurs pourrai avoir un impact décisif dans la pérennité de l'entreprise à long terme.

Problématique :

Comment le développement personnel contribue à augmenter la performance individuelle et la rentabilité de l'entreprise

Hypothèses :

H1 : Le développement personnel apporte une meilleur connaissance de soi, de ses capacités et aide à définir les objectifs, de ce fait motive les employé à réaliser leurs potentiel et impact donc sur le rendement et l'évolution de l'entreprise;

H2 : Le développement personnel permet une meilleure relation interpersonnelle qui contribue à l'échange des compétences, au développement de l'esprit d'équipe, et de ce fait une meilleure performance collective;

H3 : Le développement personnel permet un évolution personnelle qui n'impact pas la rentabilité professionnelle, qui elle demande des compétences technique.

Pour traiter la problématique et vérifier les hypothèses, il nous a semblé judicieux de commencer par une étude qualitative auprès des responsables, de définir la stratégie de Sanofi dans ce sens et de la, passer à une étude quantitative auprès de la force de vente qui représente le lien direct entre l'entreprise et ses prescripteurs pour pouvoir évaluer l'impact de la stratégie sur les aspiration en développement de ces collaborateurs.

«Une étude quantitative est parfois précédée par une étude qualitative. En effet, elles sont complémentaires et n'ont pas le même objectif. L'étude qualitative met en avant les

comportements et opinions de certains consommateurs, alors que l'étude quantitative mesure la quantité de collaborateur qui ont un certain (même) comportement, afin de se faire une idée concrète de la pensée générale. L'étude quantitative est donc un dénombrement et une validation des hypothèses précédemment définies dans l'étude qualitative»

Notre recherche sera donc en premier lieu pencher sur le positionnement de Sanofi vis-à-vis du développement personnel et du développement des compétences souples, et de comprendre comment la stratégie Rh compte développer les performances de ses collaborateurs en s'appuyant sur ce volet.

Deuxièmement et dans le but de comprendre l'avis des collaborateurs, et de la façon dont ils aimeraient se perfectionner afin d'évoluer au poste actuel et à une évolution éventuelle et cela par un questionnaire direct.

2.3 Le déroulement de l'enquête :

2.3.1 Déroulement de l'entretien :

Pour cette étude, nous avons élaboré un guide d'entretien applicable sur les différents répondants afin de collecter les différents points de vue basés sur une même stratégie à suivre.

Deux axes ont été mis en place :

Axe 1 : La formation continue en softskills comme technique d'évolution.

Cet axe nous permet d'en savoir plus sur la stratégie que Sanofi emploie pour activer le potentiel de ses collaborateurs, comprendre leurs motivations et leurs champs d'évolution et connaître l'impact qu'a le savoir être sur les groupes de travail, et ainsi sur la performance globale de l'entreprise.

Axe 2 : L'apport des formations en développement personnel sur le développement professionnel des collaborateurs

La deuxième partie nous permet de voir plus en détails l'impact des formations en développement personnel et plus précisément des avantages que génèrent ces dernières, en quoi la stratégie de Sanofi au développement de ces ressources humaines implique ce genre de pratique.

Nous avons effectué les entretiens par vidéo conférence, afin de respecter les consignes de sécurité sanitaire, les entretiens varient entre 30 et 60 min, portant sur les axes cités précédemment, les répondants étaient enthousiastes et très coopératifs maîtrisant pleinement le sujet étant directement liés à la stratégie globale du groupe, et parfaitement implémentés.

2.3.2 Déroulement du questionnaire :

Le questionnaire étant en relation avec une étude réalisée en interne au cours du stage a été élaboré avec la responsable du développement des compétences et du leadership, afin d'avoir un contact direct avec les employés sans passer par l'avis des managers, dans le but de définir les aspirations de développement et l'éveil des employés sur la stratégie à entreprendre dans le sens du développement des compétences nécessaires pour une éventuelle évolution.

Le questionnaire a été envoyé par email, avec des rappels, un taux de réponse de plus de 90% a été enregistré.

Ceci nous a permis de comparer l'impact des consignes des responsables, sur les aspirations des employés.

Section 3 : Analyse des résultats et recommandations :

Dans cette section, nous étudierons les résultats des enquêtes réalisées au sein de l'entreprise d'accueil, cela nous permettra d'avoir un avis sur la question, de par les réponses des décideurs et des employés, afin d'avoir des éléments de réponses à notre problématique, ce qui nous permettra d'affirmer ou d'infirmer nos hypothèses.

3.1 Analyse des résultats de l'enquête par entretien :

Ces entretiens ont été effectués dans le but de comprendre l'impact du développement personnel dans le développement des collaborateurs, après avoir défini l'avis de la force de vente concernant les besoins en formation, nous avons eu une majorité de besoin en compétences souples, comportementales, basées sur le savoir-être.

Question 1 : Quelle est la stratégie de Sanofi dans le développement des ressources humaines ?

- Sanofi University est une plateforme d'apprentissage et de développement des compétences mise en place en interne qui permet une évolution globale, ce qui permet de mettre à niveau les compétences sur un plan international.

- Un plan en formation est mis en place à début de chaque exercice afin d'aider les collaborateurs à atteindre leurs objectifs annuelles.
- Un suivie et une évaluation continue, donne des indicateurs sur les axes à développer.
- L'atteinte des objectifs des groupes de travail, dépend directement des objectifs individuels, et de ce fait les managers sont là pour épauler et détecter les disfonctionnement, afin de les améliorer.
- Les acteurs RH, animent des réunions régulières avec les managers afin d'apporter un support et une expertise concernant les outils et méthodes à utiliser afin de maximiser la rentabilité des effectifs.
- Un traitement des cas individuel, permet de maximiser le résultat.
- La politique RH de Sanofi est de pousser les collaborateurs à prendre en main leur évolution, de montrer la voie et en quoi le perfectionnement des compétences peut faire évoluer leurs carrières.
- Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.

Question 2 : Quel est l'apport de la formation continue ?

- La formation continue permet d'avoir des informations actualisées contrairement à la formation institutionnelle.
- Cela va dans le sens de la technique des 70/20/10, dans le but de mettre directement en pratique les connaissances ce qui permet de mieux les assimilé.
- Les nouvelles formes de formations sont courtes et pertinentes ce qui permet un gain de temps, et une motivation a allé chercher l'information.
- Les collaborateurs peuvent se former quand ils le désirent, avec des outils digitales qui peuvent être sur leurs téléphones, l'effort devient donc moindre pour aller chercher l'information.
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes
- La formation continue est une façon de palier des déficits et d'apporter des solutions à différentes situation.
- Former en étroite liaison avec l'acquisition de la technologie et l'application des nouvelles techniques de travail.

- Préparer le long terme pour faire face à toute perturbation qui peut affecter le fonctionnement de l'organisation.

Question 3 : Pourquoi Sanofi préconise les formations en soft skills?

- Les softskills sont les compétences les plus recherchées car elles permettent d'améliorer les rapports internes.
- Dans un plan d'évolution de carrière, les salariés ont plus besoin de compétences souples pour faire la différence.
- Les compétences comportementales, améliorent le rendement surtout des postes qui nécessitent l'interaction avec les clients.
- Le savoir être est mis en avant en multinationale, car les besoins en qualifications sont acquis au recrutement.
- Sanofi préconise les softskills, car ces dernières améliorent l'environnement de travail, et permettent de ce fait la rentabilité.
- Afin d'être classé comme haut potentiel (Hi po) il est nécessaire de développer ses inspirations, et de d'avoir un bon contact avec les collaborateurs.
- Les hi po, savent mettre en avant leurs atouts, et le développement des softskills permet de prendre conscience de l'importance de ce volet.

Question 4 : Comment le développement personnel peut affecter le rendement des collaborateurs ?

- Permet une meilleure connaissance de soi, ce qui facilite l'élaboration d'objectifs personnels.
- Une prise de conscience des capacités et des compétences, ce qui donne une confiance qui permet de se lancer dans des défis.
- L'amélioration de la communication inter personnel, ce qui facilite l'échange et l'émergence de nouvelles idées.
- L'épanouissement au travail permet de meilleurs rendements, c'est aussi un facteur d'inspiration.
- Vu la stratégie de Sanofi, le fait que l'employé prenne en main sa vie personnelle cela affecte directement sur sa vie professionnelle ou il est acteur de son évolution.

- Un employé conscient de ces capacités a plus de chance d'évoluer rapidement.
- Il permet une meilleure vision des tâches, et de ce fait une meilleure réactivité.

Question 5: Que fait Sanofi pour accompagner le développement personnel de ses employés ? :

- La stratégie de Sanofi est de mettre l'employé au commandement de sa carrière en lui donnant une assistance, ainsi les employés les plus éveillés auront plus de responsabilités.
- Le management étant un facteur de rendement important, le service Rh incite les managers à se former dans ce sens afin d'être plus performants sur leurs tâches de coordination.
- Sanofi mise beaucoup sur les formations continues dans le sens du développement de la personne, en mettant à la disposition de ses collaborateurs des formations dans ce sens.
- La catégorisation des hauts potentiels, dépend du développement de la personne et non de ses compétences.

Question 6 : Quelles sont les objectifs du développement personnel en entreprise :

- Une meilleure connaissance de soi et des valeurs de l'entreprise, impact sur le management, et permet une meilleure synergie au sein du groupe de travail.
- Une meilleure communication, verticale et horizontale permet une meilleure implication des employés.
- Instauré un climat de travail plus prolifique.
- Donner du sens au travail, et donc booster la motivation du groupe.
- Une prise de conscience sur les talents des collaborateurs permet de les développer plus rapidement.
- Les employés éveillés ont plus d'impact sur le groupe de travail, et cela augmente la productivité de ce dernier.
- Le développement personnel améliore les relations interpersonnelles, ce qui facilite l'échange d'information et des connaissances.

- Augmenter les prise de conscience des potentiels des employés, en manque de confiance.
- Motiver les collaborateurs en jumelant les objectifs personnels aux objectifs professionnels.

Question 7 : Comment le développement personnel impact sur la motivation.

- Il faut savoir que le développement personnel est secondaire, après avoir recouvert les besoins primaires.
- L'accomplissement de soi est au sommet de la pyramide des besoins, c'est donc un objectif à atteindre pour les collaborateurs.
- Une entreprise qui pense au bien être de ces employés crée un lien, et l'employé ce sent représenter par cette dernière, ce qui le motive a la rendre prospère.
- Le fait de prendre en compte l'aboutissement des objectifs personnel de l'employer, le motive à contribuer à l'atteintes des objectifs du groupe.
- La position Haut potentiel, permet une accélération de carrière, ce qui incite les employés à développer les critères personnels de ce statut.
- Un employé éveillé et conscience de l'impact de son travail, est plus motivé à produire cette valeur ajoutée.

Question 8 : Comment une meilleure connaissance de soi peut booster les collaborateurs ?

- Être en mesure d'identifier ses forces, ses objectifs, ses besoins, ses ambitions et ses limites, tant sur le plan des savoir-faire que des savoir-être, se révèle un atout indispensable en entreprise.
- Le collaborateur réalise une introspection, étudie son parcours professionnel et personnel et évalue ses qualités ainsi que ses axes d'amélioration.
- un collaborateur qui se connaît mieux, a toutes les clés pour développer lui-même son engagement et activer ses propres leviers de motivation.
- La connaissance de soi passe souvent par une meilleure gestion de ses émotions, Il apprend à repérer les éléments qui déclenchent chez lui ces réactions.

3.2 Analyse de l'enquête par questionnaire :

Dans un plan de gestion de carrière et de définitions des besoins pour le bon déroulement des tâches et l'efficacité de sa force de vente, Sanofi Algérie a mis en place une étude afin de résumer et de comprendre les aspirations en développement de cette population, Sur un échantillon globale de 286 Visiteur médicale le questionnaire portais essentiellement sur les questions suivantes :

- Quelles sont les compétences que vous souhaiteriez développer afin d'être plus performant sur votre poste actuel ?
- Vers quels métiers souhaiteriez-vous développer en priorité ?
- Quelles sont les compétences que vous souhaiteriez développer afin de vous préparer à votre futur poste ?

3.2.1 Echantillon du questionnaire :

Cette enquête a été effectuée auprès de la plus grande population de Sanofi Algérie soit sa force de vente qui s'élève à 286 délégués médicaux répartie sur les différentes régions du pays, d'âge et d'ancienneté varié comme présenté ci dessous :

A) Groupe d'âge :

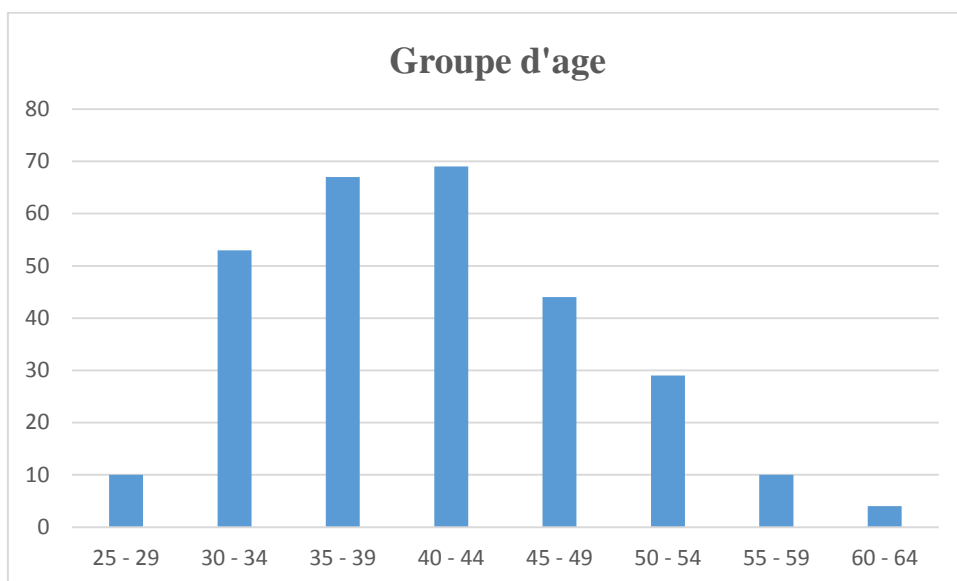
Tableau 6 : Répartition des groupes d'âge au poste de VM

Groupe d'âge	Répétition	%
25 - 29	10	3.5
30 - 34	53	18.5
35 - 39	67	23.4
40 - 44	69	24.1
45 - 49	44	15.4
50 - 54	29	10.1
55 - 59	10	3.5
60 - 64	4	1.4

Les résultats démontrent que l'enquête a touchée toutes les tranches d'âge t en grande partie celle des 35-44 ans avec 47% ce qui nous mène à penser que l'effectif est majoritairement

d'âge moyen, 30.4% de l'échantillon est supérieur à 45ans et donc d'un âge mûr et 22% inférieur à 35ans. Age moyen de l'échantillon : 41 ans.

Figure 8: Répartition des groupes d'âge au poste de VM.



B) Proportion des sexes :

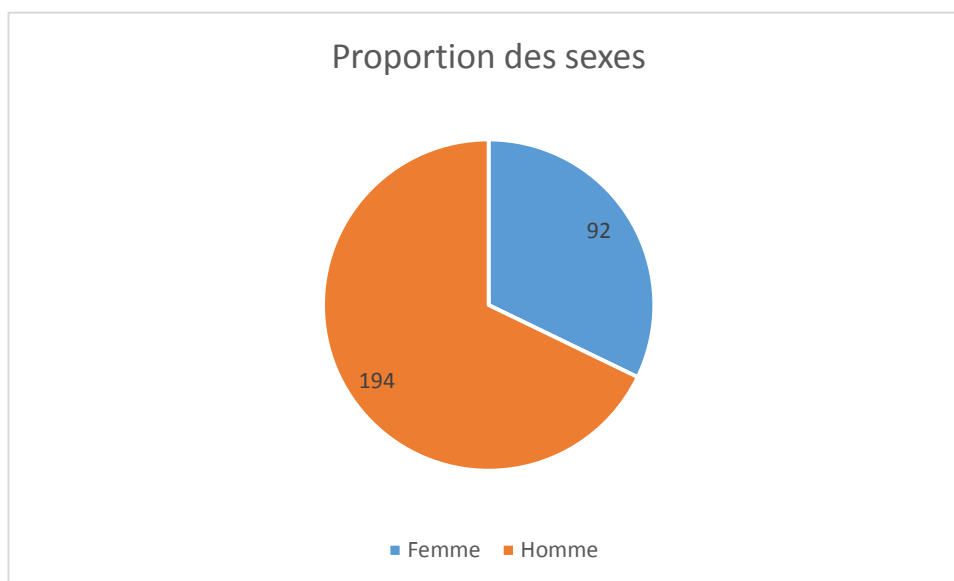
Tableau 7: Proportion des sexes.

Genre	Nombre	%
Femme	92	32

Homme	194	68
-------	-----	----

Nous avons donc une majorité d'hommes avec 68% de l'effectif.

Figure 9 : Proportion des sexes.



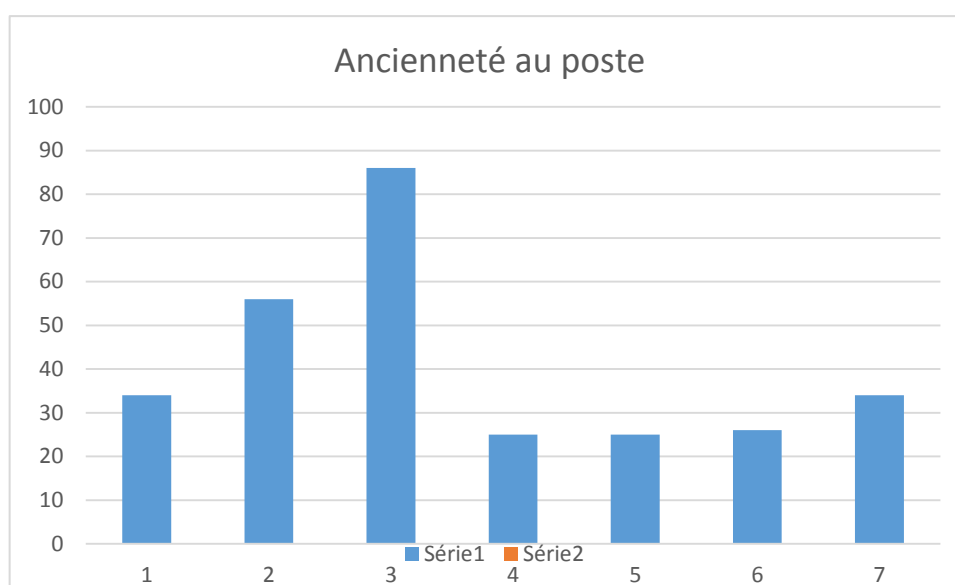
C) Ancienneté au poste :

Tableau 8 : Années d'ancienneté au poste de VM

Années d'ancienneté	Nombre	%	Repère
---------------------	--------	---	--------

Moins d'un an	34	11	1
Entre 1 et 3 ans	56	19	2
Entre 4 et 6 ans	86	30	3
Entre 7 et 9 ans	25	8	4
Entre 10 et 12 ans	25	8	5
Entre 13 et 15ans	26	9	6
Plus de 15ans	34	12	7

Figure 10 : Ancienneté au poste (échantillon VM)



L'objectif étant de ressortir l'ancienneté de la population interrogée, On constate que 30% a entre 4 et 6ans ancienneté, 30% ont moins de 3ans et 40% ont plus de 7ans.

3.2.2 Résultats du questionnaire :

A la suite de l'élaboration du questionnaire, il fut diffuser par email au prés de notre population et des managers de ses derniers, cela nous a pris approximativement une semaine pour avoir les réponses de la majorité des intervenants.

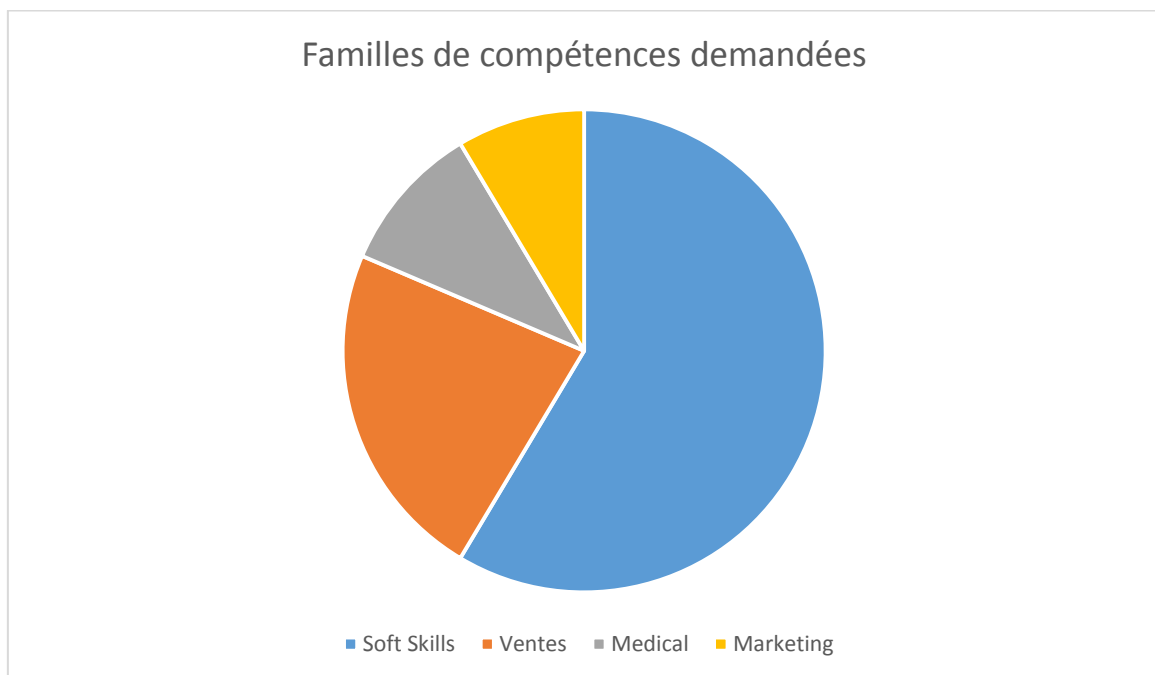
Après avoir étudié les réponses, et repérer les différentes familles des réponses les plus fréquemment formulé, voici un résumer de ces dernières.

Compétences souples (SoftSkills), Compétences médical, compétences Marketing et techniques de ventes.

Tableau 9 : Famille de compétences demandées

Famille de compétences demandées	Fréquence	%
Soft skills	154	45
Marketing	55	16
Médical	57	16.6
Techniques de vente	76	22.4

Figure 11 : Famille des compétences demandées.



Nous remarquons ainsi une récurrence sur les SoftSkills (45%), et afin de mieux comprendre les aspirations des collaborateurs nous nous pencherons plus à ce sujet en nous intéressant aux réponses ouvertes concernant les compétences à acquérir pour améliorer ses résultats au poste actuel et se préparer aux responsabilités futures.

Tableau 10 : fréquence des compétences les plus demander

Réponses	Fréquence
Connaissance de soi	67
Assertivité	92
Prise de parole en publique	41
Gestion du temps	95
Outil informatique	50
Plan de carrière	74
Communication	105
Adaptation au changement	35

Toutes les réponses citées, sont des finalités du développement personnel, les formations en softskills garantissent une meilleure connaissance de soi et de ses aspirations, des points positifs et négatifs afin de savoir géré ses forces et ses faiblesses, prendre conscience de son potentiel et enfin crée une stratégie personnelle efficace pour une évolution rapide qui permettra l'accroissement du rendement individuel, une meilleur synergie de groupe et par ce fait un une évolution collective conséquente.

Récurrence des formations Sanofi Algérie :

Dans le but d'étudier l'impact que prends le développement personnel au sein de Sanofi, nous avons étudié les formations faites par le même échantillon

Tableau 11 : Récurrence des formations

Total	Vente	Développement personnel	Communication	Gestion du temps
11844	2249	4684	3740	1171
En %	20	40	30	10

Les formations en softskills les plus récurrentes :

- Assertivité: connaître son profil.
- Assertivité : méthodes et outils.
- Les leviers de performance dans un environnement instable.
- S'adapter à l'autre pour mieux communiquer.
- Mieux se connaître pour mieux communiquer.
- Être le stratège de son temps.
- Aller à l'essentiel pour traiter la priorité.
- Gérer la pression et le stress pour optimiser vos performances.

Cette première étude nous a permis de nous pencher sur les apports des softskills et du savoir être au travail et l'impact de ces derniers sur l'évolution et l'efficacité des collaborateurs, Le développement personnel étant un accélérateur de ces derniers aspect, cela nous a poussé à essayer de comprendre et d'évaluer l'impact qu'aura une action en développement personnel au sein de l'entreprise, vu l'intérêt que porte les collaborateurs et le service Rh à l'implication de chacun dans son développement en entreprise et de ce fait l'importance de prendre conscience, et de se munir des outils procurés par le développement personnel.

3.3 Discussion des résultats et recommandations :

Après avoir pris l'avis des employés et interviewé différents responsables du développement nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- Le développement des softskills est préconisé par les responsables mais aussi demandé par les employés en vue de développer des compétences souples qui leur permettrait d'être plus performants sur leurs missions actuelles, et se préparer à une éventuelle évolution.
- Pour Sanofi le développement personnel de ses collaborateurs est un axe important, dans le sens où ce dernier impactera directement sur la rentabilité, mais améliore aussi l'esprit du groupe de travail, et par ailleurs l'image employeur qui permet l'acquisition des talents.
- Les compétences personnelles, sont des atouts pour l'entreprise car elles sont créatrices de sens et de valeurs, implique aussi une meilleure communication et donc un échange de savoir.

Rappel de la problématique :

Dans le but d'évaluer la validité de nos hypothèses de recherche, il importe de rappeler notre Problématique : Quel est l'impact du développement personnel sur l'évolution collective ?

Nous vérifierons donc la validité de nos hypothèses à travers les résultats obtenus :

H1 : Le développement personnel apporte une meilleure connaissance de soi, de ses capacités et aide à définir les objectifs, de ce fait motive les employés à réaliser leur potentiel et impact donc sur le rendement et l'évolution de l'entreprise;

Cette hypothèse est confirmée, aujourd'hui Sanofi mise sur les compétences personnelles de ses employés pour ce développer et crée une atmosphère propice à l'échange du savoir et une dynamique de développement continue, Une stratégie de mises en place.

H2 : Le développement personnel permet une meilleure relation interpersonnelle qui contribue à l'échange des compétences, au développement de l'esprit d'équipe, et de ce fait une meilleure performance collective ;

Cette hypothèse est confirmée. L'atteinte des objectifs se mesure essentiellement par les atteintes des objectifs de groupe et d'unité, puis les performances et objectifs individuels. L'effet du développement personnel nous mène à une grande évolution de la communication interpersonnelle qui évolue avec ces nouvelles approches et s'adapte aux besoins du groupe.

H3 : Le développement personnel permet une évolution personnelle qui n'impacte pas la rentabilité professionnelle, qui elle demande des compétences techniques.

Cette hypothèse est infirmée, car notre enquête a prouvé l'impact du développement personnel et des compétences souples sur le rendement du groupe de travail, et l'importance que porte Sanofi à cet aspect de la formation.

Recommandations

Après avoir rejoint Sanofi Algérie, nous avons eu l'occasion de nous immerger dans l'aspect pratique du développement des compétences et son impact sur l'évolution de carrière.

À travers les informations traitées et interprétées, nous formulons les recommandations suivantes :

- Notre recherche conclut que les formations en softskills, sont l'outil principal utilisé par Sanofi pour le développement personnel de ses collaborateurs, ainsi nous pourrions préconiser la programmation de campagnes de sensibilisation sur l'intérêt de ce dernier

accompagné par des coaches spécialisé afin d'intéresser les profils les plus retissant a cette démarche.

- Lors de notre étude, nous avons remarqué que les managers avait un rôle d'évaluation accompagné et dirigé par le service RH, ce qui pourrait affecter le sentiment d'estime de certains collaborateurs, ainsi nous pourrions recommander de différencier les type d'évaluation afin de donner la possibilité aux collaborateurs d'interagir directement avec le service rh dans le cadre d'une évolution de carrière, principalement pour les hi po.
- Le développement personnel ayant pris une place majeur dans le développement des compétences interne pourrait être mis en avant dans le processus de recrutement pour donner une bonne image de l'entreprise vu l'intérêt qu'elle porte au bien-être de ses collaborateurs.
- Vu l'impact que préconise les responsables concernant le developpement personnel, et l'importance que prennent ces outils, une initiation au principe général pourrait faire évoluer la prise de conscience sur l'importance de l'accomplissement de soi.

Conclusion Générale

Conclusion Générale :

La valorisation du personnel est l'un des secrets du succès d'une entreprise. En effet, une entreprise performante et compétitive dans le temps doit valoriser son personnel dès le début, c'est-à-dire dès le recrutement. Car l'objectif principal d'une entreprise est d'attirer les meilleurs profils qui soient et de les conserver le plus longtemps possible.

On le voit dans les multinationales, les salariés restent bien plus longtemps et sont plus rentables. Ce n'est pas parce que les entreprises aiment davantage leur personnel, c'est qu'elles ont compris l'importance du facteur humain. Il est donc évident que toute entreprise qui se veut pérenne et connaître la réussite doit mettre le capital humain au coeur de ses politiques. De simples paroles et déclarations ne suffisent pas, il faut des actes et des faits qui montrent qu'on s'intéresse à ses préoccupations. Pris en compte, compris et félicité, le personnel va parfois même se surpasser

Par ce présent travail, nous nous sommes intéressés à l'impact du développement personnel sur l'évolution des collaborateurs, et l'effet de ce dernier sur les performances globales de l'entreprise.

Nous avons étudié la stratégie de développement des compétences au sein de Sanofi Algérie, les facteurs de motivations à entreprendre des démarches de développement personnel, l'importance de la connaissance de soi dans un plan de développement.

Dans le but de répondre à notre problématique qui est : « Est-ce que le développement personnel impact sur l'évolution du collectif ? » Nous avons opté pour une étude au près de la force de vente de sanofi pour comprendre les aspirations en formation, suivie d'entretiens au

pres des Rh, manager et chef de BU, pour identifier les motivations de sanofia encourager le développement en softskills.

Sanofi emploie la formation digitale comme principale source de formation, nous avons déduis après avoir recueilli l'avis des responsables Rh que les compétences souples était préconiser afin d'améliorer l'épanouissement des collaborateurs et de ce fait les fidéliser et pouvoir faire valoir le potentiel de chacun, de par les réponses des collaborateurs la stratégie de Sanofi dans ce sens est bien implémenter selon les résultats de l'étude mener sur les compétences à améliorer, les softskills sont fortement demander, visiblement primordiale pour l'évolution et la création de valeur.

Eneffet, le développement personnel permetdoncd'assurer le bien-être des salariés, d'accroîtreleurscapacitéset leurproductivité, maisaussi de favoriserleurcréativité. Jouer sur ce levier permetégalementd'impliquerdavantage les collaborateurs et de les fidéliser. Enmême temps, le développement personnel permetaussid'améliorer la communication dansl'entreprise, évitantainsi les conflits. Une bonne ambiance de travail rend les salariésheureux, ce qui estenfaveur de l'entreprise.

Cette recherche met en avant un tout autre aspect du développement des compétences comparé à ses fonctionnalités initiales et l'apport de ces derniers dans la mise en place d'une stratégie d'évolution de carrière et de détection des talents.

Table des matiers :

Chapitre 1 : Définition et objectifs de la fonction RH	4
Section 1 : Définition et historique de la GRH	6
1.1 Définition de la GRH.....	6
1.1.1 Les éléments constitutifs de la GRH.....	8
1.1.2 Dimensions et attributions de la GRH.....	8
1.2 Historique de la gestion des ressources humaines	11
1.2.1 De la naissance de la fonction personnelle à la renaissance de la fonction RH	11
1.2.2 Les pensées dominantes en matière de management	14
Section 2 : L'évolution de la fonction GRH	21
2.1 Les éléments constitutifs de la GRH	21
2.2 Objectifs et pratiques de la fonction RH	22
2.3 Les pratiques de la fonction RH	26
2.4 Les volets de la gestion des ressources humaines	27
Section 3 : Le renouvellement de la gestion des ressources humaines	30
3.1 Les grands défis de la GRH	30
3.1.1 Les mutations technologiques, la transformation numérique et la conduite du changement	31
3.1.2 L'accentuation de la concurrence au niveau mondial	32
3.2 Les éléments de réponses	34
3.3 Les nouvelles stratégies RH	36
3.3.1 Répartition de la fonction RH sur les collaborateurs	36

3.3.2 Le role RH des managers	37
3.3.3 La gestion de carrière.....	38
Chapitre 2 : Le développement personnel en entreprise	41
Section 1 : Le développement personnel en entreprise	43
1.1.1 Définition du développement personnel	43
1.1.2 Le développement personnel dans la sphère professionnelle	44
1.2.1 Les freins liés au développement personnel en entreprise	45
1.2.2 Objectifs du développement personnel professionnel	46
1.3.1 Comment l'entreprise peut-elle contribuer au développement personnel de ses salariés	48
1.3.2 Le développement personnel au service du management	50
1.4 Les principaux courants du développement personnel	52
1.4.1 L'analyse transactionnelle	52
1.4.2 La programmation neuro linguistique	54
1.5 Application des principes du développement personnel	55
Section 2 : La contribution du développement personnel dans la gestion des compétences	57
2.1.1 Définition de la gestion des compétences	57
2.1.2 Les catégories de compétences	58
2.1.3 Les points clés de la compétence	59
2.2.1 Les différents types de compétences	60
2.2.2 La compétence individuelle	60
2.2.3 Les compétences collectives	61
2.3.1 La gestion des compétences	62
2.3.2 L'approche ascendante et descendante	65
2.3.3 La compétence collective un levier de développement des compétences individuelles	66
Section 3 : La formation en soft skills pour le renforcement du développement personnel	68
3.1 Définition des soft skills.....	68
3.2.1 Les softskills à maîtriser en entreprise	69
3.2.2 La pratique pour l'acquisition des softskills.....	73
3.2.3 Les soft skills s'acquèrent au bon moment	74

3.3 La formation continue en soft skills.....	75
---	----

Chapitre 3 Etude de la relation entre le développement personnel et l'évolution collective au sein de Sanofi Algérie.

Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil Sanofi Algerie.....79

1.1 Sanofi Dans le monde	79
1.1.1 Présentation générale de sanofi.....	79
1.1.2 Historique de de sanofi.....	79
1.1.3 Chiffres clés	81
1.2 Sanofi Algérie	82
1.2.1 Présentation de sanofialgerie.....	82
1.2.2 Organisation de sanofialgerie.....	83
1.2.3 Les missions de Sanofi	84
1.3 La GRH au sein de Sanofi Algérie	84
1.3.1 Présentation du service Rh	84
1.3.2 La gestion des talents.	85

Section 2 : Etude de l'impact du développement personnel au sein de l'entreprise.....86

2.1 Cadre méthodologique	87
2.1.1 Présentation général du cadre de l'étude	87
2.1.2 L'entretien	87
2.1.3 Le questionnaire	88
2.1.4 L'échantillon	89
2.2 Objectif de l'enquête	89
2.3 Déroulement de l'enquête	91
2.3.1 Déroulement de l'entretien	91
2.3.2 Déroulement du questionnaire	92

Section 3 : Analyse des résultats et recommandation92

3.1 Analyse des résultats de l'enquête par entretien	92
3.2 Analyse de l'enquête par questionnaire	96
3.2.1 Echantillon du questionnaire	97
3.2.2 Résultats du questionnaire	100
3.3 Discussion des résultats	103

Conclusion générale	107
----------------------------------	------------

Bibliographie :

- Alain MEIGNANT : Manager la formation, Editions liaisons, Paris, 2003.
- BARABEL (M), MEIER (O), Manageor, édition DUNOD, Paris, 2006.
- BERNE (Eric), Analyse transactionnelle et psychothérapie, Payot, 2001.
- BESSEYRE des HORT (C.H) : Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, concepts et outils, les éditions d'organisation, Paris, 1990
- BOUANA (M), LEFEVRE (M), Manager avec les outils du développement personnel, Dunod, Paris, 2014.
- CADIN (Loïc) et autres : Gestion des ressources humaines éditions Dunod Paris 2007.
- CITEAU (Jean-PIERRE) : Gestion Des Ressources Humaines, principes généraux et cas pratiques, ARMANDCOLIN, Paris 1997.
- COTE (M), La GRH, Guerin, Paris, 1975.
- DE LASSUS (René), L'Analyse Transactionnelle, Marabout, 1997.

- DIETRICH (A), PIGEYRE (F), La gestion des ressources humaines, Éditions la Découverte, Paris, 2005.
- EMERY (Y), GONIN (F), Dynamiser la gestion des ressources humaines, presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, 2006
- HENRI (C), Gérer les RH, concepts et outils, éd des Organisations, paris, 1990.
- JANSOONE Didier, Boostez votre carrière ou changez de métier par la formation continue, Maxima, Paris, 2013.
- MARTORY (B) et CROZET (D) : Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances, édition Dunod, Paris, 2005.
- MAULEON (F), BOURET (J), HOARAU (J), Le réflexe soft skills: Les compétences des leaders de demain, Dunod, Paris, 2014.
- MAULEON (F), BOURET (J), HOARAU (J), Soft Skills : Développez vos compétences comportementales, un enjeu pour votre carrière, Dunod, Paris, 2018.
- PERETTI Jean Marie, Gestion des ressources humaines 21 édition, Vuibert, Paris, 2016.
- PRESQUEUX (Yvan) : La Gestion des ressources humaines, édition economica, 2003.
- ROGERS (C), FILLOUX (J.C), Le développement de la Personne, Dunod, Paris, 2018.
- SARAZIN (Marion), S'initier à la PNL : Les fondements de la programmation neuro-linguistique, ESF Edition, Paris, 2014.

- THOMAS (E .H), Gestion des Coopératives, éd des Organisations, Paris, 1958.

Webographie :

- <https://wikimemoires.net/2011/08/les-objectifs-de-la-grh/>
- <https://www.manager-go.com/efficacite-professionnelle/developpement-personnel.htm>
- <https://www.manager-go.com/management/roles-rh-du-manager.htm>
- <https://www.thebalancecareers.com/what-are-soft-skills-2060852>
- <https://blog.goalmap.com/developpement-personnel-professionnel-en-entreprise/>
- <http://www.e-rh.org/index.php/dossiers/competences/121-la-gestion-des-competences>
- <http://www.officielrh.com/2014/01/les-nouveaux-roles-strategiques-des-drh/>
- <https://www.managerhumain.fr/2015/04/le-manager-le-developpement-personnel/>
- <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/theorie-organisationnelle-sur-l-iceberg>
- http://education.fr/D0217/grh_retour.htm
- <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/gestion-des-competences.htm>
- <https://www.leblogdudirigeant.com/la-roue-de-deming>
- <http://www.magrh.reconquete-rh.org/index.php/articles/carrieres/103-becquelin-5>