



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

**CESAG EXECUTIVE
EDUCATION**

**MASTER IN BUSINESS
ADMINISTRATION
(MBA/GRH)**

**Promotion 15
(2015-2016)**

**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES POUR L'OBTENTION
DU DIPLOME DE MBA EN GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

**ANALYSE DES OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES
HUMAINES ET LEUR USAGE A L'IDEP : CAS DES
FICHES DE POSTE ET DES REFERENTIELS DE
COMPETENCES**

Présenté par :

Encadré par :

Amsatou NDIAYE

**Monsieur Réal Romuald MBIDA
Enseignant Associé au CESAG**

Octobre 2016

DEDICACES

Je dédie ce mémoire :

à Dieu le Tout Puissant ;

à mon défunt père, que Dieu l'accueille dans son Paradis ;

à ma mère pour son soutien et ses encouragements, que Dieu lui prête longue vie ;

à mes sœurs et frère pour leur soutien habituel ;

à mes camarades de classe pour les relations fraternelles que nous avons eues durant cette formation, particulièrement à Dieynaba DIA et Marema THIAW NDOYE ;

à mon amie Rama Salla DIENG pour ses encouragements ;

à tous mes proches que je n'ai pas pu nommer.

REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont à l'endroit de toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à l'achèvement de notre formation en MBA-GRH, notamment :

Le Directeur et l'Administrateur de l'IDEP qui n'ont ménagé aucun effort pour rendre nos heures de travail flexibles afin de nous permettre de suivre cette formation ;

Le personnel de l'IDEP pour ses encouragements et son soutien;

Monsieur Réal Romuald MBIDA qui a accepté d'encadrer notre mémoire et de nous prodiguer des conseils malgré son emploi du temps chargé ;

Le personnel du CESAG pour l'organisation professionnelle des enseignements ;

Les enseignants du CESAG qui nous ont transmis ce savoir précieux qui nous sera d'une grande utilité dans notre parcours professionnel ;

LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

AM : Agent de Maîtrise

CHSCT : Comité d'hygiène de sécurité et des conditions de travail

DRH : Directeur des Ressources Humaines

GPEC : Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IDEP : Institut Africain de Développement Economique et de Planification

ILM : Internal Labour Market

MBA-GRH : Master in Business Administration en Gestion des Ressources Humaines

OQ : Ouvrier Qualifié

OS : Ouvrier Spécialisé

OST : Organisation Scientifique du Travail

RH : Ressources Humaines

SRH : Service des Ressources Humaines

LISTE DES ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire destiné au personnel local de l'IDEP

Annexe 2 : Structure d'une fiche de poste

Annexe 3 : Structure d'un référentiel de compétences

Annexe 4 : Organigramme de l'IDEP

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES ANNEXES	iv
SOMMAIRE	v
0. INTRODUCTION GENERALE	1
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE I : LES OUTILS DE GRH ET LEURS FINALITES.....	7
I.1 DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES.....	7
I.2 DE LA NAISSANCE DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA CREATION D'OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES.....	13
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'IDEP ET METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DES OUTILS DE GRH	23
II.1. PRESENTATION DE L'IDEP	23
II.2. METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DES OUTILS DE GRH	32
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS.....	47
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES OUTILS DE GRH DE L'IDEP.....	47
III.1 PRESENTATION D'UN MODELE DE FICHE DE POSTE UTILISEE A L'IDEP	47
III.2 MODELE DE FICHE DE POSTE AMELIOREE	50
III.3 RESULTATS DES ENQUETES.....	53
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES OUTILS DE GESTION CONCUS ET LEURS FINALITES POUR LA GRH DE L'IDEP	55
IV.1 ELABORATION DES REFERENTIELS DE COMPETENCE	55
RECOMMANDATIONS.....	62
CONCLUSION GENERALE	63
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES.....	69

0. INTRODUCTION GENERALE

0.1 Contexte de l'étude

La Gestion des Ressources Humaines a beaucoup évolué. Au cours des précédentes décennies, l'environnement dans lequel évoluaient les entreprises était prévisible. Les responsables RH assuraient principalement une fonction de suivi de l'activité courante. Leur rôle était de fournir les services supports de gestion du personnel, etc.). Dans de nombreux cas, l'activité de la fonction RH se réduisait à une pure gestion administrative du personnel **(Cohen-Hagel, 2010)**.

Selon **Joëlle (2014)**, la fonction Ressources Humaines, considérée jusque dans les années 1970 comme exerçant un rôle essentiellement technique et administratif, entame sa révolution dans les années 1980. Engagée dans la recherche de productivité et soutenue par le déploiement des nouvelles technologies de l'information, elle se réorganise pour gagner en efficacité. L'objectif est alors d'offrir un meilleur service interne au moindre coût. Dans les années 1990, elle tente, avec plus ou moins de facilité, d'intégrer la dimension de business Partner. Les actions RH appuient la réalisation des objectifs opérationnels.

Cette affirmation est confirmée par **Guerrero (2010)**, qui avance l'idée selon laquelle si les connaissances juridiques et les aptitudes à gérer des affaires administratives demeurent inhérentes à la fonction, le rôle du DRH ne se limite plus à cela. Le DRH doit répondre aux attentes de la direction générale en matière de productivité et d'utilisation au meilleur coût des ressources qu'il gère ; il doit aussi se soucier de la capacité d'évolution et d'adaptation des collaborateurs, susciter leur motivation et leur implication dans l'entreprise.

D'un administratif redoutable, il s'est transformé progressivement en catalyseur d'énergies, en créateur de culture d'entreprise et de dynamisme. Voilà donc une fonction de l'entreprise qui est jeune, qui soulève des interrogations et des doutes quelque peu antagonistes : d'un côté, il faudrait démontrer la valeur ajoutée de son travail et l'efficacité de ses actions et de l'autre, faire preuve d'écoute, de compréhension et de transparence. Dans les deux cas, il s'agit de rendre compte, d'explicitier et de communiquer sur les actions mises en place en matière de gestion des ressources humaines.

Et pour ce faire, des outils, il en faut. Alors bien évidemment, on sait que l'outil idéal n'existe pas. En revanche, tout professionnel des ressources humaines peut se doter d'outils simples,

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

faciles à mettre en œuvre, qui lui donnent du recul sur sa fonction, lui permettent de donner du sens à la politique qu'il met en œuvre, et l'aident à sensibiliser les directions, les managers et les collaborateurs sur ses missions, leur importance et leurs conséquences.

Selon toujours **Guerrero**, bâtir des outils conduit à la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui vise à clarifier la politique RH d'une entreprise. Ces outils sont d'autant plus indispensables que le monde économique exige de rendre compte régulièrement de son travail auprès des shareholders, à savoir toutes les parties directement ou indirectement touchées par l'activité organisationnelle : salariés, clients, pouvoirs publics, consommateurs, citoyens, actionnaires, etc. Dans un tel contexte, le DRH a tout intérêt à clarifier sa politique, à la structurer et à se doter des outils qui le lui permettent.

C'est dans ce contexte que nous nous sommes intéressé à montrer l'importance incontournable de ces outils dans une stratégie de gestion qualitative des ressources humaines et avons résolu de porter notre étude sur le thème suivant : « **Analyse des outils de Gestion des Ressources Humaines et leur usage à L'IDEP : Cas des fiches de poste et des référentiels de compétences** ».

Cette analyse doit permettre de mieux comprendre la portée et la contingence de certaines réponses spécifiques et de mieux adapter ces outils de GRH dans un contexte de management.

0.2 Problématique

Dans nos activités quotidiennes à l'Institut Africain de Développement Economique et de Planification (IDEP), nous avons constaté que cet institut dispose d'outils de gestion des Ressources Humaines qui ont été mis en place depuis l'année 2003, notamment la fiche de poste qui apparaît comme un outil qui permet de connaître objectivement les tâches à accomplir dans chaque emploi, qui a des répercussions immédiates sur tout le système d'affectation dans les emplois et peut être considérée comme la véritable clé de voûte du système de gestion des ressources humaines.

La fiche de poste fait partie des outils qui forment la base de toute gestion des RH. Ces outils représentent le socle des autres pratiques RH et sont utilisés pour bâtir d'autres outils des RH. Ces outils de gestion des emplois apportent des informations utiles pour recruter, évaluer et

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

rémunérer les individus selon le poste qu'ils occupent. Les outils de gestion des compétences sont fondamentaux pour évaluer les salariés, les former et les développer, **Guerrero (2010)**.

Cependant, il est très important de souligner que la fiche de poste peut être perçue comme une simple description de tâches ou inventaire d'activités stéréotypées, trop limitative et éloignée des réalités quotidiennes, voire en déphasage avec les nécessités de service ou l'évolution naturelle des emplois si elle n'est pas soumise à une utilisation pertinente associée à des mises à jour régulières.

La fiche de poste est un des outils nécessaires pour une gestion qualitative des RH et ceci nous pousse à nous poser les questions suivantes :

- Les fiches de poste utilisées par l'IDEP sont-elles adaptées aux besoins du personnel ?
- En fait-t-on un bon usage dans l'optique d'un bon management ?

Telle est la problématique de notre étude et nous y apporterons des éléments de réponse.

0.3 Objectifs de l'étude

Le principal objectif de l'étude sera de faire une analyse des fiches de poste de l'IDEP dans le but de nous assurer qu'elles lui permettront de bien gérer son personnel.

Objectifs spécifiques

En analysant les fiches de poste utilisées par l'IDEP, nous aurons l'opportunité de voir si leur conception s'est faite selon les règles de l'art et si elles sont utilisées par les gestionnaires des Ressources Humaines de manière effective. En outre, cette analyse nous permettra de contribuer à l'amélioration de ces outils si c'est nécessaire afin de les adapter aux besoins du personnel.

0.4 Intérêts de l'étude

Cette étude ne manque pas d'intérêt aussi bien pour les responsables de l'institut, pour l'institut lui-même et pour l'étudiant.

Pour les responsables de l'institut

Disposer d'outils de gestion des ressources humaines permettra aux responsables de l'IDEP d'être plus efficaces dans l'acquisition de ressources humaines toujours au mieux de leurs compétences et en parfaite adhésion avec le projet de l'organisation.

Il permettra également un suivi de l'évolution des carrières de ces mêmes ressources humaines au sein de l'institut, déceler les besoins de formation chez certains employés, procéder à une classification des emplois à des fins de rémunérations ainsi qu'une fidélisation des plus compétents.

Pour l'institut

L'IDEP a un intérêt dans cette étude dans la mesure où les recommandations contribueront à une dynamisation de son système de management et d'exécution des activités de pilotage des ressources humaines.

Pour l'étudiant

Le mémoire est rédigé en fin de cycle pour l'obtention du Diplôme de Master in Business en Gestion des Ressources Humaines. C'est donc un document de recherche à caractère essentiellement professionnel et, en cela, il renferme beaucoup d'intérêt pour l'étudiant.

Cette étude nous permettra d'une part d'avoir une connaissance approfondie des prérequis pour une gestion efficace et efficiente des ressources humaines, ainsi que de mettre en pratique les enseignements qui nous ont été dispensés durant la formation de Master of Business en Gestion des Ressources Humaines (MBA-GRH).

Elle représentera, d'autre part, notre contribution à l'amélioration des outils RH pour une meilleure gestion des Ressources Humaines de l'IDEP.

0.5 Méthodologie sommaire

D'une façon générale, pour atteindre les objectifs de notre étude, nous allons effectuer une recherche documentaire, élaborer un guide d'entretien et faire circuler un questionnaire au sein du personnel local de l'IDEP.

0.6 Annonce du plan de l'étude

Pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés, notre étude s'articulera autour de deux parties :

La première partie s'articulera autour de la revue de la littérature et la présentation du cadre de l'étude.

La seconde partie s'articulera autour de l'analyse des résultats obtenus et des recommandations.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE

Cette partie sera structurée en deux chapitres. Dans le premier chapitre nous allons faire une revue de la littérature et dans le second le second chapitre, nous ferons la présentation de l'IDEP et de la méthodologie de construction des outils de GRH.

CHAPITRE I : LES OUTILS DE GRH ET LEURS FINALITES

Avant d'entrer dans le vif du sujet de notre recherche, il s'avère très important d'abord de définir scientifiquement les principaux concepts ou notions qui entrent en jeu dans notre travail.

Ainsi, la section 1 est consacrée à la définition des concepts clés dont nous aurons à nous servir tout au long de notre travail tandis que la deuxième section viendra pour présenter la revue de littérature.

I.1 DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES

Il paraît intéressant de rappeler ici quelques définitions relatives aux notions **d'outils de gestion, d'emploi, de poste de travail, de tâche, métier, objectif, compétence, référentiel.**

a) Outils de gestion

Nés avec la grande entreprise moderne, les outils de gestion sont couramment utilisés par les managers de manière plus ou moins spontanée. Leur première finalité est de traduire une réalité complexe en données ou informations permettant le traitement des décisions. Pourtant, les outils de gestion ne sont pas aussi neutres qu'ils le paraissent : la simplification de la réalité entraîne une catégorisation des différents outils de gestion (**Jean-Louis Magakian, Christoph Barmeyer, Xavier Bouziat, Albéric Hounounou, « 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines »**)

b) Outils de Gestion des Ressources Humaines

Afin d'atteindre ses objectifs et de remplir au mieux sa fonction d'évaluation des performances au sein de l'entreprise, la gestion RH doit recourir à plusieurs outils de management.

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

Ces derniers sont d'autant plus efficaces qu'ils permettent de valoriser les compétences du personnel et d'assurer sa motivation. Il en est ainsi, notamment, pour : les descriptions d'emploi et les référentiels de compétences. Ces outils représentent à nos yeux le socle des autres pratiques RH. Ils seront ensuite repris et utilisés dans les autres chapitres pour bâtir d'autres outils des RH. Les outils de gestion des emplois apportent des informations utiles pour recruter, évaluer et rémunérer les individus selon le poste qu'ils occupent. Les outils de gestion des compétences sont fondamentaux pour évaluer les salariés, les former et les développer. Ces outils représentent la base d'une politique RH. Ils sont ensuite déclinés et utilisés pour bâtir d'autres outils. À titre d'exemple, une partie d'un référentiel de compétences sera reprise dans une grille de recrutement, afin de préciser les critères d'évaluation des candidats.

c) Emploi

Dans son sens le plus courant, l'emploi définit l'exercice d'une profession dans le cadre d'une activité rémunérée par un salaire, un traitement (dans la fonction publique) ou des honoraires (pour les indépendants). Il est alors régi par un contrat signé entre un employeur et un employé.

C'est une notion collective qui renvoie strictement à une logique professionnelle et à une représentation collective. L'emploi correspond à une situation de travail regroupant des personnes effectuant les mêmes activités.

d) Tâche

Une tâche est un travail défini et limité, imposé par autrui ou par soi-même, à exécuter dans certaines conditions.

Une tâche peut également être définie comme un ouvrage que doit faire un ouvrier dans un certain temps et pour un certain prix. Travail ou responsabilité qui nous sont alloués et que nous devons exécuter.

<http://www.petite-entreprise.net/P-1036-81-G1-a-quoi-servent-les-outils-de-la-gestion-rh-ressources-humaines.html>

<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16543/emploi-definition-traduction.html>

Dans la coordination de projet la tâche constitue le fractionnement élémentaire du travail à fournir pour produire le résultat : une tâche définit le livrable attendu ; sa bonne exécution est dévolue à un responsable identifié ; elle peut se voir allouer des ressources particulières et se voir enserrée dans des contraintes (échéance, durée, conditions d'enclenchement). Il est conseillé d'ajuster le degré de détail des tâches à la périodicité du suivi que l'on sait pouvoir assurer (c'est-à-dire, en principe, à l'autonomie estimée des personnes responsables). Une tâche est réalisée par l'exécution d'une ou plusieurs actions entreprises soit par le responsable seul, soit par les personnes qu'il encadre et de la production dont il se porte garant.

e) Métier

Un métier est d'abord l'exercice par une personne d'une activité dans un domaine professionnel, en vue d'une rémunération.

Par extension, le métier désigne le degré de maîtrise acquis par une personne ou une organisation du fait de la pratique sur une durée suffisante de cette activité (expérience et savoir-faire acquis, voire amélioration des pratiques si ce métier le permet).

En gestion des ressources humaines, la notion de métier peut être résumée comme l'ensemble des savoir-faire (ou capacités techniques) acquis, par l'apprentissage ou l'expérience, par l'individu.

Selon G. Le Boterf (2000) le métier se définit traditionnellement par quatre grandes caractéristiques :

1. un corpus de savoirs et de savoir-faire essentiellement techniques ;
2. un ensemble de règles morales spécifiques à la communauté d'appartenance (exemple des comptables qui obéissent aux principes comptables) ;
3. une identité permettant de se définir socialement (« je suis secrétaire », « je suis ingénieur »...) ;
4. une perspective d'approfondir ses savoirs et ses savoir-faires par l'expérience accumulée (apprentissage via la pratique et l'expérience ou *learning by doing*).
5. La notion de métier est souvent synonyme de la notion de profession ou d'activité professionnelle.

f) Objectif

Un objectif est l'expression concrète, chiffrée ou non et datée d'un résultat à atteindre. Il guide l'action et aide à planifier (A. Cohen-Haegel, 2010).

g) Activité

Elle correspond à un ensemble d'opérations bien identifiées et clairement finalisées, et qui sont confiées à une seule personne. La description des activités s'est progressivement substituée à la description de postes pour devenir un outil central dans l'organisation post-taylorienne. Plutôt que de procéder à une description minutieuse des différentes tâches qui constituaient un poste de travail, on préfère aujourd'hui identifier l'activité, sur la base des objectifs à atteindre et des fonctions à remplir.

La formalisation de l'activité a permis de développer la polyvalence dans les unités de production. Elle a servi de tremplin pour introduire la démarche de compétence dans les organisations.

a) Qualification

La qualification est une notion centrale de la Gestion des Ressources Humaines, indissociable de la question de l'évaluation des personnes. C'est une notion qui s'inscrit au carrefour du dispositif de formation – initiale et continue – et de l'expérience professionnelle. La notion de qualification peut se décomposer en trois dimensions : qualification professionnelle, qualification de travail, qualification contractuelle, qui prend sa source dans le contrat de travail.

La qualification induit un système de reconnaissance qui passe par l'attestation d'un diplôme ou par la reconnaissance professionnelle.

<https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A2che>

<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16543/emploi-definition-traduction.html>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A2che>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9tier_\(activit%C3%A9\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9tier_(activit%C3%A9))

d) Compétences

La notion de compétence est complexe et multi-facettes. La GRH s'intéresse avant tout aux compétences individuelles, le management aux compétences collectives des équipes, la stratégie aux compétences clés qui déterminent le cœur de métier.

Les pratiques de gestion des compétences visent à faire le lien entre la stratégie, le management et la gestion des ressources humaines, (C. Guillot-Soulez, 2016).

Les compétences mises en œuvre ne peuvent s'analyser ou s'identifier que par rapport à un référent qui est généralement l'organisation. Il n'existe pas de compétences dans l'absolu. Les compétences font donc systématiquement référence à un domaine d'activité, à une stratégie, à un métier, un emploi. Elles se fondent sur l'activité. Cette remarque est également valable pour un individu. Ainsi, dans le discours généralement tenu, un individu est compétent pour faire quelque chose. Les compétences individuelles s'identifient donc par rapport à une situation professionnelle et/ou extra-professionnelle. On ne peut dire que quelqu'un est compétent dans tel domaine pour réaliser telle activité.... (A. Cohen-Haegel, 2010).

La plupart des définitions de la notion de compétence s'appuient sur les trois composantes suivantes :

Le savoir : il comprend les connaissances théoriques acquises par les individus, dans le cadre de la formation initiale ou de la formation professionnelle continue (ex. connaissances en droit privé). Il est relativement aisé de repérer et d'évaluer les savoirs, particulièrement lorsqu'ils ont fait l'objet d'un cursus diplômant, sorte de signal renvoyé tout au long de la carrière de l'individu ;

Le savoir-faire : il correspond à la capacité d'agir, le plus souvent acquise sur la base de l'expérience, sans pouvoir bien évidemment s'affranchir totalement de fondements théoriques, plus ou moins présents selon les compétences concernées (ex. être capable de mener une négociation commerciale ou de rédiger un commentaire d'arrêt). La reconnaissance sociale des savoir-faire est plus complexe que celle des savoirs. La validation des acquis de l'expérience (VAE) propose d'ailleurs d'établir un lien entre l'expérience professionnelle particulière d'un individu et un diplôme;

Le savoir-être : il renvoie aux qualités personnelles de l'individu. Il peut s'agir par exemple de la rigueur, de l'autonomie ou de la créativité. C'est la composante la plus difficile à

apprécier. On essaiera donc plutôt d'évaluer des comportements ou des travaux supposés révéler ces savoir-être (ex. : Les calculs de ce comptables sont-ils toujours vérifiés et exacts? Peut-on en déduire qu'il est rigoureux ?)

Toutes les compétences ne contiennent pas la même « proportion » de chacune de ces composantes. Par exemple, les compétences commerciales requièrent des qualités relationnelles fortes et donc une proportion de « savoir-faire » importante (E. Nicolas, 2014).

e) Poste

La notion de poste fait partie du vocabulaire courant, que ce soit au niveau du grand public comme à celui des spécialistes du personnel : on parle de poste à pourvoir, de description de poste et de formation au poste de travail. Le terme est si usité qu'il apparaît comme naturel, comme un mot neutre, atemporel et universel pour appréhender ce qui correspond à l'activité de travail d'un individu dans une organisation (Cadin et al., 2012).

f) La description de poste

La description de poste déterminera l'ensemble des tâches que le salarié doit assumer dans son emploi au regard du métier.

L'intérêt de cette différenciation permet de clairement repérer le référentiel des métiers d'une entreprise mais surtout quels emplois elle en fait. Dès lors, une meilleure définition de cet emploi du métier permet de cerner précisément les champs et niveaux de compétences qui ne seront pas utiles (ou au contraire seront essentiels) à l'entreprise au regard d'un métier donné.

g) Le référentiel

Un référentiel est un objet, ou un ensemble d'objets, par rapport auquel on repère une position ou un mouvement ; le repérage d'un mouvement nécessite en outre de définir un dispositif servant d'horloge (l'écoulement du temps ne pouvant pas être contrôlé, il faut une succession d'événements temporels).

h) La gestion des ressources humaines

Dès lors qu'au moins deux personnes sont amenées à travailler ensemble, c'est-à-dire dès qu'un binôme d'individus tente d'atteindre un objectif commun, la question de la gestion des relations humaines est posée. La gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme l'ensemble des actions qui visent à ajuster les compétences des collaborateurs de l'organisation, avec les besoins des marchés qu'elle décide de satisfaire (**M. d. Fabrègues, 2012**).

La gestion des ressources humaines (GRH), anciennement la gestion du personnel, est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.

Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi – et de plus en plus – liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les collaborateurs des sous-traitants sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise).

Dans un premier temps cette fonction est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification (gestion de la paie, droit du travail, contrat de travail, etc.).

Dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou (GPEC), recrutement (sélection), formation, etc.).

I.2 DE LA NAISSANCE DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA CREATION D'OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Dans cette section, nous parlerons de l'évolution de la fonction Ressources Humaines ainsi que de la création des outils de gestion des Ressources Humaines.

I.2.1 De la fonction « Personnel » à la fonction Ressources Humaines

Avant 1914, la fonction GRH n'existe pas à proprement parler. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction Personnel et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la Première Guerre mondiale. Elles s'inscrivent dans un environnement complexe, étroitement lié aux transformations du système économique de l'époque. La fonction Personnel s'organise autour de deux pôles, l'un théorique (A) et l'autre institutionnel et juridique (B)

I.2.1.1 Le pôle de structuration théorique de la fonction personnel

Ce pôle se décompose en deux branches qui se sont succédé sur un plan chronologique mais qui vont tendre à se superposer constamment – avec des degrés variables selon les périodes – parce que leurs contributions respectives sont tout à fait complémentaires :

– on assiste, d'une part, à la naissance du capitalisme moderne qui voit émerger la grande entreprise industrielle, dans un contexte social difficile.

Ces données constituent le terreau dans lequel va naître la gestion des ressources humaines. Celle-ci doit son début de construction théorique à des auteurs comme Max Weber, Taylor, Fayol qui peuvent être considérés comme les premiers théoriciens de la fonction personnel;

Un second courant théorique va, d'autre part, se développer en faisant valoir une approche radicalement différente de la conception de l'homme au travail. Rattachée à l'école des relations humaines, cette lecture psychosociologique de l'organisation est un élément déterminant dans le processus de développement de la fonction personnel.

I.2.1.2 Les premiers théoriciens de la fonction Personnel

Bien que très différents dans leur approche, trois auteurs ont contribué à développer, soit de manière incidente, comme Max Weber (a), soit beaucoup plus directement, comme Taylor (b) et Fayol (c), une approche de l'entreprise, qui a eu une influence directe sur la constitution de la fonction « personnel ».

a) Max Weber

Max Weber est un intellectuel allemand dont l'œuvre paraît dans les années 1880-1920. Témoin de la révolution industrielle, il a réfléchi sur les différentes circonstances qui président à son développement. Dans ce travail très précis d'observation et d'analyse, il va pointer le facteur très important du fait religieux comme frein ou levier du développement économique. Cette analyse fera l'objet d'un premier livre, *Éthique protestante et esprit du capitalisme*.

Mais son apport ne s'arrête pas là. Dans un second ouvrage (*Économie et Société* 4), Max Weber va s'attaquer aux fondements du système économique.

S'il n'entrait pas dans son projet de faire une théorie spécifique de l'entreprise, sa contribution à la connaissance des mécanismes sociologiques du fonctionnement de l'économie a fortement contribué à en définir les contours. Cette influence a été particulièrement marquante à travers sa formalisation des modes d'exercice du pouvoir. Cette dernière est directement transposable aux situations rencontrées dans l'entreprise. Il distingue:

- le pouvoir charismatique se réfère toujours à un principe, un projet qui dépasse la communauté dont il a la charge : la référence pourra être Dieu, une utopie, une certaine vision de la société, de l'organisation, de l'entreprise le pouvoir traditionnel suppose que le consensus qui fonde la légitimité de celui qui l'exerce repose sur le poids du passé. C'est la tradition, l'histoire qui donne sens au présent. La légitimité du pouvoir traditionnel repose sur le respect des principes fondamentaux qui organisent les modes de passation du pouvoir ;
- enfin le pouvoir rationnel fonde sa légitimité sur un système légal et rationnel. C'est la caractéristique de l'État moderne qui s'adosse au modèle bureaucratique. La bureaucratie n'est pas perçue de manière négative par Max Weber. C'est au contraire le prototype d'un système fondé sur le respect des formes, des procédures. L'individu n'est pas propriétaire de sa fonction et il ne peut la transmettre. Structurée selon un principe hiérarchique, l'organisation bureaucratique implique que les postes soient rigoureusement définis. Ce mode de légitimité a inspiré dans l'entreprise la formalisation de la prise de décision.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

Max Weber a donc largement inspiré la théorie du management des entreprises, en soulignant l'importance de la règle comme référence commune et incontestable pour l'ensemble des travailleurs.

b) L'influence directe de Taylor

Taylor a théorisé un nouveau mode d'organisation du travail, en réfléchissant sur le contexte industriel des États-Unis du début du XXe siècle.

L'organisation type qu'il souhaitait mettre en œuvre reposait sur une division verticale du travail et sur le principe de spécialisation des tâches. Le taylorisme repose sur une conception du management que l'on a qualifié « d'organisation scientifique du travail » : l'OST.

Le management préconisé par Taylor s'articule autour de 3 principes :

- la division des tâches et des responsabilités ;
- le principe hiérarchique ;
- l'unité de commandement et de direction.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, le taylorisme a produit trois effets principaux il a permis notamment de formaliser l'organisation du travail autour « de l'étalon temps », c'est-à-dire de l'unité de temps nécessaire à la réalisation de la tâche, celle-ci étant parfaitement objectivable ;

- de même, il est à l'origine de tout un système de classification des emplois en fonction du degré de complexité et du niveau de qualification exigée.

La notion d'ouvrier spécialisé (OS), d'ouvrier qualifié (OQ) ou d'agent de maîtrise (AM) apparaissent dans la lignée du taylorisme ;

- enfin, l'analyse scientifique du travail conduit à la spécialisation de plus en plus grande des opérateurs qui doivent prendre en charge une mission parfaitement identifiée. Cette formalisation du travail aboutira à la mise en œuvre systématique de la description de poste qui s'est imposée comme un outil phare de la Gestion des Ressources Humaines.

La diffusion du modèle rationnel dans l'organisation de l'entreprise a permis le développement rapide de la société industrielle, et il a servi de déclencheur au processus de structuration de l'entreprise. Les travaux de Taylor ont été enrichis par la suite par de

nombreux auteurs, parmi lesquels, Fayol dont les travaux s'inscrivent dans la même logique que ceux entrepris par Taylor.

c) La contribution d'Henri Fayol

Sa contribution à la connaissance de l'entreprise concerne principalement son organisation. Il pousse la logique d'organisation administrative, en identifiant les différentes fonctions qui doivent être assumées dans une organisation, et qui se traduisent par une formalisation très précise sur un organigramme.

Par ailleurs, il insiste tout particulièrement sur le rôle déterminant du chef, qui est l'instrument principal de coordination et d'intégration. Il préconise un management hiérarchique fortement inspiré des pratiques militaires qui sont selon lui, les gages de l'efficacité de ce mode de management autoritaire :

- unité de commandement ;
- management directif de la gestion des hommes ;
- principe de spécialisation.

L'influence de Taylor et de Fayol ont été considérables. Le taylorisme qui s'est infiltré et diffusé dans toutes les entreprises, a exercé un impact durable sur la gestion du personnel.

Si par la suite, le modèle de l'OST a subi les foudres de la critique, à cause des dérives qu'il a engendré, il a, cependant, étonnamment résisté à l'épreuve du temps.

Et ce n'est pas le moindre des paradoxes que de constater que ce modèle, malgré le discours, n'a pas encore complètement disparu dans certaines entreprises du secteur manufacturier, et que même des entreprises qui parfois s'en défendent appliquent, à leur insu, un management de type taylorien.

Pourtant, la remise en cause du modèle taylorien n'a pas tardé à se faire jour. Impulsée initialement aux États-Unis pour se diffuser ensuite à toute l'Europe, la critique du taylorisme a trouvé un écho particulièrement fort à travers le courant des relations humaines.

I.2.1.3 Influence du courant des relations humaines

Le mouvement critique à l'égard du taylorisme porté par l'école des relations humaines a commencé dès les années 30, aux États-Unis. Ce courant s'est structuré en deux étapes, chacune ayant eu une influence directe sur la manière de penser l'homme dans l'entreprise :

– la première étape, qui sera déterminante pour l'étude des conditions de travail, résulte des travaux de Mayo, réalisés dans l'établissement Hawthorne, de la Western Electric Company.

Au cours de ces expériences, Mayo et ses collaborateurs soumettent les ouvriers à divers changements dans leur environnement de travail (et notamment à l'intensité lumineuse). Puis ils élargissent l'expérience aux horaires, aux pauses et au mode de rémunération.

Les résultats de cette expérience qualifiée « d'effet Hawthorne » soulignent l'impact d'une modification de l'environnement de travail sur son efficacité. Ils permettent d'intégrer pour la première fois, dans les entreprises, la dimension des conditions de travail comme variable clef du management. À ce titre, cette expérience de Mayo peut être considérée comme fondatrice d'un volet significatif de la gestion des ressources humaines ; une seconde étape, elle aussi très importante pour la gestion des carrières, pour l'étude de l'implication et de la motivation est celle qui est impulsée par la théorie des besoins.

a) Maslow et la théorie des besoins

Pour Maslow, il existe une hiérarchie des besoins humains qui évoluent progressivement des besoins primaires aux besoins plus nobles et plus sophistiqués. La logique de présentation de la pyramide de Maslow repose sur l'idée que le besoin supérieur ne peut être poursuivi tant que le besoin inférieur n'est pas satisfait.

La pyramide des besoins



Source : https://www.google.sn/?gws_rd=ssl#q=pyramide+des+besoins+de+maslow

b) La théorie de Herzberg

Cette théorie a été largement complétée par Herzberg, à travers une étude de la motivation. Herzberg considère que la réalisation de soi est le but final de toute destinée humaine. Mais il affine le propos en reliant la problématique de la motivation individuelle à la logique de l'entreprise.

Pour Herzberg, l'enjeu principal est de réconcilier l'univers du travail et les autres lieux de vie de la personne. Il va donc militer avec beaucoup de conviction pour réduire le principe de division du travail, tel qu'il avait été formalisé par Taylor, et enrichir la tâche des salariés.

L'apport du courant des relations humaines qui a des ramifications beaucoup plus complexes que celles que nous venons de présenter rapidement, a joué un rôle majeur dans le processus de structuration de la gestion des ressources humaines. Il aura des applications directes pour tout ce qui touche la question centrale des conditions de travail.

De même, la contribution de ces différents auteurs à la compréhension du cycle de la motivation, à la question délicate de la reconnaissance et du cycle de vie, est essentielle pour élaborer un cadre à la gestion des carrières.

I.2.2 Les missions de la fonction « personnel »

La présence de différences très marquées entre les entreprises, selon leur taille et le secteur d'activité, est une tendance lourde de l'observation RH.

La gestion des ressources humaines se présentait sous la forme d'un assemblage d'activités. La logique, essentiellement administrative, consistait à recenser systématiquement les différents aspects de la politique des ressources humaines en les analysant de manière séparée.

Le champ d'activité dans cette période se décompose en quatre pôles :

- le premier champ est couvert par l'administration du personnel qui comprend la paye, la gestion du système d'information du personnel, la gestion des effectifs, et la réalisation du bilan social ;
- un deuxième champ couvre les questions relatives à la gestion des personnes, et particulièrement ce qui concerne la gestion du recrutement et le déroulement de la carrière dans ses différents aspects : mobilité, formation, promotion, démission, licenciement, etc. ; les aspects de la gestion collective commencent également à prendre une place non négligeable dans les préoccupations des responsables du personnel. Cette gestion collective correspond à la mise en œuvre de pratiques de management qui couvrent des domaines étendus. Il peut s'agir des plans de communication, de réalisation d'enquêtes auprès du personnel (satisfaction, attentes, évaluation), d'élaboration de plans d'actions en matière de qualité, de management participatif, d'aménagement du temps de travail ;
- le dernier champ de préoccupation des responsables du personnel concerne le domaine des relations sociales et syndicales : organisations des élections, préparations des réunions du CHSCT, conduite des réunions, faire vivre le dialogue social, négociation des accords, gestion des conflits.

Si cette approche administrative de la fonction « Personnel » a accompagné le processus de professionnalisation de la fonction, elle n'est plus suffisante pour répondre à la complexité

actuelle des organisations. Des attentes nouvelles se font jour à l'égard de la fonction « ressources humaines » pour qu'elle devienne une fonction plus complexe qui participe au pilotage de l'entreprise. (G. Lacono, 2008)

I.2.3 Origine des outils de gestion

L'introduction des outils de gestion dans l'organisation trouve son origine historique dans la naissance de la grande organisation taylorienne (Chandler, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, 1962). Pour illustration, les indicateurs de contrôle de gestion sont nés, chez General Motors, au début du siècle dernier, de la nécessité, pour les dirigeants de connaître les coûts réellement engagés pour la production de pièces de plus en plus nombreuses, d'envisager leurs évolutions et par conséquent, les futurs résultats du groupe. De même, l'émergence des fonctions classiquement présentes dans la grande entreprise, fonction marketing, ressources humaines...s'accompagne de la création d'outils de gestion pour permettre aux gestionnaires de simplifier la réalité et de résoudre ainsi les différents problèmes auxquels ils sont confrontés.

Les stratèges évaluent les portefeuilles de produits à l'aide de matrices conçues par différents consultants, McKinsey, BCG...Les financiers apprécient la santé de l'entreprise grâce à des indicateurs fournis dans les tableaux de bord prospectifs. Les marketers peuvent évaluer les produits à l'aide des matrices de *trade off*, c'est-à-dire un tableau à plusieurs entrées présentant en colonne un produit en plusieurs attributs. Enfin, les gestionnaires de carrières utilisent les classifications, ces grilles permettant d'associer une rémunération à un métier ou à des compétences qu'un salarié est censé mettre en application.

Les managers de l'organisation moderne ont tous un point en commun : ils utilisent des outils de gestion. Tout comme l'artisan dispose d'une caisse à outils, choisit et utilise le plus approprié pour réaliser la tâche assignée, le manager dispose de toute une panoplie de matrices ou indicateurs, autant d'outils qui lui permettent de transformer une réalité à interpréter, un problème de gestion « complexe » en un problème « facile » à résoudre.

Par outil de gestion, il faut donc entendre « un ensemble de raisonnements et de connaissances reliant de façon formelle un certain nombre de variables issues de l'organisation » (Moisdon, 1997), qu'ils soient issus de la production de spécialistes de la gestion comme de la personnalisation des indicateurs à l'aide des technologies informatiques.

I.2.4 Objectifs des outils de gestion

L'objectif premier des outils de gestion est donc de permettre aux managers de prendre des décisions dans une réalité « complexe », en la transformant en une réalité « compliquée ». Par réalité « complexe », il faut entendre une réalité incluant des problèmes qui ne comportent pas une solution particulière qu'il conviendrait de trouver. Ainsi, le succès du lancement d'une nouvelle activité ne réside pas dans la réussite d'une recette au préalable déterminée. Tout au plus, l'application de cette recette aide à la réussite de la résolution du problème de gestion en tant que condition nécessaire mais non suffisante (par définition de la réalité complexe).

Les outils de gestion permettent certes de réduire la réalité (Berry, 1983) mais possèdent surtout le mérite de la ramener à un niveau interindividuel la gestion. Ces artefacts permettent aux managers en interrelations avec la finalité attendue de ces outils de faire comme si la réalité comportait une solution qu'il faudrait suivre, c'est-à-dire de créer une réalité d'analyse partageable qui puisse ainsi permettre le constat comme une forme d'anticipation des conséquences des décisions de gestion. Par exemple, la matrice BCGI conçue par la société de conseil Boston Consulting Group au cours des années 70, qui caractérise les différentes conditions concurrentielles du portefeuille d'une entreprise, indique aux managers quand il convient d'accorder des ressources ou de retirer une activité du portefeuille en fonction de leurs parts de marché relatives et du taux de croissance de l'industrie dans laquelle se situe l'activité (**Jean-Louis Magakian, Christoph Barmeyer, Xavier Bouziat, Albéric Hounounou, Collectif, « 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines »**)

CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'IDEP ET METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DES OUTILS DE GRH

Dans ce chapitre, nous ferons une présentation du cadre de l'étude qui est l'Institut Africain de développement économique et de planification, de ses domaines d'activités ainsi que de son effectif. Nous parlerons également des différentes actions nécessaires qui interviennent dans la construction pertinente des outils de base de Gestion des Ressources Humaines.

II.1. PRESENTATION DE L'IDEP

II.1.1. Historique

L'institut Africain de Développement Economique et de Planification (IDEP) est une institution panafricaine créée en 1962 par l'Assemblée Générale des Nations Unies. L'IDEP a démarré ses activités le 21 novembre 1963 avec pour mandat principal d'accompagner et d'aider les pays africains, nouvellement indépendants, à renforcer les capacités de leurs ressources humaines, condition préalable à remplir pour garantir la viabilité de l'indépendance et la promotion du développement socioéconomique de l'Afrique. L'IDEP, qui a pour membres les 54 Etats africains indépendants, est la première institution panafricaine mise en place sur le continent pour le développement, le renforcement et/ou l'actualisation des aptitudes et compétences techniques des cadres des gouvernements, de niveau supérieur ou intermédiaire, dans le domaine de la gestion économique et de la planification du développement. Selon les diligences de son mandat, les principales activités de l'IDEP sont organisées autour d'un portefeuille de programmes de renforcement de capacités de formation, et d'initiatives de dialogues de recherche sur les politiques. L'institut offre aussi, aux gouvernements et aux institutions publiques, des services consultatifs à la demande, et sert de forum pour l'exploration d'une pensée alternative sur le développement de l'Afrique. L'IDEP est un organe subsidiaire de la Commission Economique pour l'Afrique des Nations Unies (CEA), et est en charge du Sous-Programme 8 de ladite Commission relatif à la planification et à l'administration du développement. Son siège est situé à Dakar (Sénégal).

II.1.2 Mission

Le travail de l'IDEP est guidé par la vision d'une Afrique autonome, indépendante et intégrée. Les objectifs d'une telle Afrique sont les mêmes qui ont dicté le combat pour la libération mené à travers tout le continent. En y souscrivant, l'institut se voit comme un centre d'excellence au service de ses Etats-membres pour le développement des ressources humaines de haut niveau nécessaire pour la transformation progressive du Continent sur le plan socio-économique. L'IDEP vise aussi à servir de lieu d'articulation d'une pensée politique innovante adaptée à la société et aux besoins de tous les pays africains.

II.1.3 Structure organisationnelle DE L'IDEP

L'IDEP est composé des organes ci-dessous :

- Le Conseil d'Administration

Il comprend 12 membres dont 11 ministres africains des finances, du développement économique et/ou de la planification, le 12^{ème} membre étant le Sous-Secrétaire Général des Nations Unies/Secrétaire Exécutif de la Commission Economique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA). Ce conseil définit les politiques et principes généraux qui régissent le fonctionnement de l'Institut et approuve son programmes de travail et son budget annuels.

- Le Comité Technique Consultatif

Il est composé de 12 membres institués par le Conseil d'Administration. Ces membres sont des personnalités occupant des positions techniques supérieures allant du niveau de directeur et au-dessus et dont le cursus académique, l'aptitude et l'expérience en matière de planification et d'administration du développement leur permet de contribuer substantiellement au déploiement des programmes de l'IDEP. Ce comité donne l'orientation scientifique de l'IDEP en ce qui concerne ses principaux activités et programmes. Ce faisant, le Comité participe à la promotion et au renforcement, sur le plan scientifique, de la visibilité et de la crédibilité de l'Institut.

- Les services de Direction, d'Administration et des Programmes

L'IDEP est composé des divisions suivantes : la Direction, la Division de la Formation et de la Recherche sur les Politiques, la Division de la Gestion des Connaissances et des

Technologies de l'Information et la Communication, l'Administration et les Finances et les Services de Conférences et d'Interprétation.

II.1.4 Domaine d'activités

En jouant le rôle de centre d'excellence, l'institut cherche, à travers ses programmes et activités de recherche, de dialogue et de formation ainsi qu'à travers les services consultatifs qu'il propose, à contribuer au développement et au renforcement d'un réseau de cadres africains qui se distingueront par leurs compétences techniques et par la confiance en eux-mêmes dont ils feront preuve dans leurs engagements tout en se faisant remarquer pour leur esprit panafricain.

II.1.5 Programmes

Les programmes de l'IDEP peuvent être cités comme ci-dessous :

II.1.5.1 Programme de Formation et Renforcement des Capacités

Le renforcement des capacités et la formation ont toujours été un élément essentiel et central du travail de l'IDEP depuis sa création. En effet, ces activités sont au cœur du mandat de l'Institut et de sa mission. Il s'agit d'une fonction que l'Institut a réalisée au fil des ans avec un fort accent sur les fonctionnaires de niveau supérieur et intermédiaire provenant principalement du pouvoir exécutif des gouvernements à travers le continent. La plupart des programmes de formation offerts à l'Institut portent sur la gestion économique et la planification du développement. Bien que l'ensemble des formations dispensées par l'Institut aient été centralisées et ont eu lieu dans les locaux de l'IDEP à Dakar, 2012 représente l'année de la décentralisation consacrée dans la stratégie de l'IDEP.

Le Programme de Formation et de Renforcement des Capacités s'articule autour de deux grandes composantes:

➤ Les Cours de Courte Durée (CCD)

L'IDEP dispense, depuis ses débuts en 1963, des cours de courte durée. La durée de ces cours a évolué au fil des années, et les cours actuellement proposés s'étendent sur des périodes allant d'une (1) à six (6) semaines. Environ vingt-deux (22) cours sont organisés chaque année par l'IDEP avec un nombre de participants s'élevant à cinq cents (500) cadres issus,

pour la plupart, des gouvernements de ses cinquante-quatre (54) Etats-membres africains. Les cours de courte durée de l'IDEP sont répartis en deux (2) principales catégories : les cours fondamentaux et les cours de spécialité :

○ **Les cours fondamentaux**

Ils portent sur les notions essentielles pour l'élaboration d'une politique économique, la gestion économique et la planification du développement qui sont au cœur du mandat de l'IDEP. Ces cours sont proposés de manière permanente par l'IDEP, et sont des éléments centraux du travail de l'institut.

○ **Les cours de spécialité**

Ces cours traitent d'enjeux-clés de la politique de développement et sont d'une importance capitale pour les décideurs, les planificateurs et les gestionnaires de la politique économique de l'Afrique. Ils portent sur différents thèmes qui figurent dans le programme de travail de l'institut en fonction des besoins et des demandes changeants des communautés politiques avec lesquelles l'IDEP travaille. Ces cours sont répartis en quatre (quatre) groupes : sectoriels, thématiques, collaboratifs et sur mesure.

- ✚ **Les cours sectoriels** : ils traitent de questions d'intérêt pour des secteurs économiques donnés ;
- ✚ **Les cours thématiques** : ils portent sur des thèmes spécifiques du développement/de l'économie qui sont d'actualité et/ou d'une grande importance,
- ✚ **Les cours collaboratifs** : ils sont organisés en partenariat avec d'autres institutions et portent sur des thèmes sur lesquels les institutions partenaires se sont accordées pour fournir des connaissances aux communautés travaillant sur les politiques de développement de l'Afrique ; et
- ✚ **Les cours sur mesure** qui sont spécialement conçus pour répondre aux besoins d'un pays ou d'une organisation internationale selon les accords conclus.

● **Le Programme de Master en Sciences**

Ce programme de dix-huit (18) mois est le programme-phare dans le domaine de la formation et du renforcement des capacités. Dispensé depuis le début des années 70, il a

progressivement évolué pour devenir une composante essentielle du travail de l'Institut. Il vise à offrir, aux cadres de niveau supérieur et intermédiaire et aux décideurs politiques en fonction dans les organisations gouvernementales, nationales et internationales une formation structurée qui couvre les différents aspects de la gestion de la politique économique, de la planification du développement et des analyses sectorielles. Des spécialités sont notamment offertes en gestion économique et planification du développement, politique climatique et développement, politique commerciale, politique industrielle, politique foncière et agricole et politique énergétique. Un partenariat existe avec plusieurs universités et centres de formation supérieure pour l'exécution de ce programme.

Les modules du programme de troisième (3^e) cycle de l'IDEP ont été conçus de sorte à garantir leur pertinence par rapport à l'environnement économique, social et politique africain. L'approche pédagogique adoptée combine des sessions interactives, le partage d'expériences, des exercices pratiques, des visites sur le terrain et des cours en classe. Ainsi, les participants ont l'opportunité d'avoir une expérience détaillée qui leur permet aussi bien d'apprendre les uns des autres que de partager. Pour être admis au Master de l'IDEP, les candidats doivent être au moins titulaires d'une licence d'une institution reconnue ou d'un diplôme équivalent en économie, ou dans une discipline connexe des sciences humaines et sociales. Ils doivent aussi justifier d'une expérience professionnelle pertinente d'un minimum de deux ans.

II.1.5.2 Programme d'appui à la recherche et services consultatifs sur les politiques

- Programme d'appui à la recherche

Le programme de recherche avancée sur les politiques mené à l'IDEP est principalement inspiré par et ancré dans l'agenda de développement africain résumé dans le travail que l'Union Africaine symbolise et les divers besoins des gouvernements africains tels que dictés par les différentes situations propres à chaque pays. Ceci permet à l'IDEP d'éviter des généralisations tous azimuts et de chercher à être pertinent pour servir à la fois les besoins aux niveaux continental et local. Le programme a également pour objectif d'apporter une compréhension africaine sur les processus de développement mondial, en particulier là où un besoin existe pour l'articulation des perspectives scientifiques ou intellectuelles du continent qui font partie intégrante des préoccupations politiques des gouvernements et des autres praticiens du développement. Par ailleurs, en termes d'approche, le travail de recherche qui est

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

entrepris est effectué par des équipes mixtes de chercheurs et de décideurs politiques/intellectuels de la politique.

Le programme de recherche de l'IDEP a trois (3) composantes : institutionnelle, collaborative et institutionnelle :

La recherche institutionnelle est celle menée par l'IDEP en tant qu'institution. Ce type de recherche porte, notamment, sur les connaissances produites sur les principaux thèmes relatifs aux processus et expériences de développement en Afrique.

La recherche collaborative sur les politiques est conduite en partenariat avec d'autres institutions.

La recherche individuelle est celle qui est faite par le personnel-même de l'IDEP et les chercheurs en visite ou les chercheurs associés.

- Les services consultatifs de l'IDEP

L'augmentation des efforts pour assurer le développement, aux niveaux national et sous régional, ainsi que le désir de maintenir la croissance et de la rendre plus équitable dans un cadre de gouvernance basé sur le pluralisme électoral ont entraîné une augmentation très sensible de la demande pour les services consultatifs de l'IDEP. Cette demande émane des gouvernements africains, des Communautés Economiques Régionales (CER), d'autres organisations régionales et de nombreuses agences internationales. Les services consultatifs offerts par l'IDEP sont surtout de nature technique et ont consisté, ces derniers temps, à élaborer des plans de développement nationaux et des visions à long terme ; à proposer des directives pour le suivi/évaluation de projets ; à mettre en exergue les options de négociation, à évaluer les résultats et impacts des projets et programmes et à réaliser des études de pré-faisabilité.

Tout comme pour le programme de recherche, l'IDEP fait appel, pour ces services consultatifs, à son vaste réseau de spécialistes africains enregistrés dans sa base de données régulièrement mise à jour.

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

II.1.6 Effectif

Les membres du personnel de l'IDEP sont des spécialistes de leurs domaines d'activité, très professionnels et déterminés à remplir la mission de l'Institut pour réaliser sa vision.

Le personnel de l'IDEP qui est réparti en différentes divisions est illustré par le tableau suivant :

N° d'ordre	Division	Effectif
1	Direction	3
2	Administration	9
3	Gestion des Connaissances et TIC	6
4	Formation et Recherche	6
TOTAL		24

II.1.7. Organigramme (cf. Annexes)

L'organisation de l'IDEP s'articule de la façon suivante :

Une organisation hiérarchique pyramidale, définissant des liens de subordination et les niveaux de responsabilité (ex. Divisions, Unités)

Une organisation fonctionnelle opérationnelle résultant de la dynamique de travail en équipe : c'est l'aspect transversal privilégiant les fonctions, les compétences et les qualifications pour obtenir la quintessence des membres du personnel de l'IDEP et au final la réalisation de la vision globale de l'institut.

II.1.7.1 La Direction

Au sommet stratégique de l'institut se trouve le Directeur. Il est nommé par le Secrétaire Général de l'Organisation des Nations Unies, sur recommandation du Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique. Le Secrétaire exécutif consulte le Conseil d'administration avant de faire une recommandation.

Le Directeur est assisté par des administrateurs et par du personnel d'appui général recrutés conformément aux règles et procédures régissant les diverses catégories de recrutement du personnel des Nations Unies.

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

Le Directeur est chargé de l'organisation, de la direction et de l'administration de l'Institut. Il soumet les noms du personnel de haut rang pour approbation et recrutement par le Secrétaire général de l'Organisation des Nations Unies ou le Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique, selon le niveau des postes à pourvoir. Il sélectionne et recrute également le personnel de l'Institut autre que celui qui est mentionné plus haut, après avoir consulté le Secrétaire exécutif de la Commission économique pour l'Afrique.

Le personnel rattaché à la Direction est composé de l'Assistant de Direction et du Chauffeur du Directeur. Ils sont recrutés au niveau local.

II.1.7.2 La Division de la Gestion des Connaissances et des TIC

Cette division est dirigée par le Spécialiste des Technologies et de la Communication, membre du personnel international. Le personnel est composé de l'Assistant Informaticien Principal, du Chef de la bibliothèque et des services de documentation, de deux Assistants de bibliothèque et d'un Assistant de publication, tous recrutés comme personnel local.

II.1.7.3 La Division Formation et Recherche

Les activités de formation et de recherche sont coordonnées au niveau de cette Division. A la tête de la division se trouve le chef de la formation et de la recherche, recruté au niveau international. Le personnel qui constitue cette division est composé de quatre Assistants de programme Formation et d'un Assistant Principal de Recherche. Ils sont recrutés au niveau local.

II.1.7.4 L'Administration

Cette division intervient dans la réalisation de toutes les activités initiées par les autres Divisions de l'institut. Elle est dirigée par l'Administrateur et composée du bureau de l'Administrateur, de l'unité des Finances, du bureau du courrier, des services de conférence et d'interprétation et du bureau du personnel que nous allons présenter plus en profondeur afin d'exposer son rôle dans notre étude.

L'Administrateur est recruté au niveau international ; les autres membres du personnel de la division Administration sont recrutés au niveau local. Il s'agit plus précisément d'un Assistant

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

Administratif, de trois Assistants aux Finances, d'un Assistant chargé du courrier, d'un Assistant du Personnel, d'un Chauffeur/Assistant de Protocole et d'un Technicien.

Présentation du bureau du Personnel

Les Ressources Humaines de l'IDEP sont gérées par l'Assistant du Personnel. Il est placé sous la supervision directe de l'Administrateur de l'institut qui est placé sous l'autorité du Directeur de l'Institut.

Les tâches essentielles de la gestion du personnel (recrutement, gestion de congés ou de permission, contrats...) sont effectuées par l'Assistant du Personnel en étroite collaboration avec l'Administrateur.

Le bureau du personnel se limite plus à faire de l'Administration du personnel plutôt que la gestion des Ressources Humaines et la plus grande partie des tâches de l'Assistant des Ressources Humaines concernent la logistique, qui est relative aux activités de la Division Formation, notamment l'achat de billets d'avion, le suivi des paiements des factures, la préparation des autorisations de voyages...

Une évaluation annuelle des employés est effectuée par chaque chef de division. Cette évaluation est coordonnée par l'Assistant du Personnel en collaboration avec le Chef de l'Administration.

Elle se déroule en trois étapes à savoir :

- la définition des activités de travail pour l'année ;
- la revue à mi-parcours ;
- l'évaluation finale.

Les résultats de l'évaluation sont soumis au Directeur de l'Institut pour une signature finale avant d'être centralisés au niveau du bureau du personnel pour être introduits dans les dossiers des employés.

L'évaluation annuelle existe certes, mais elle n'est pas exploitée dans le but de satisfaire les besoins de formation des employés ou pour une gestion de leur carrière ou le développement de leur employabilité.

Les processus de recrutement sont conduits par le service du personnel, en collaboration avec les Chefs des Divisions qui en expriment le besoin.

Les recrutements au sein de l'IDEP sont effectués en conformité avec le règlement, qui exige la transparence et l'égalité des chances pour tous les candidats et suivent les étapes ci-dessous :

- Le chef de la Division qui sent le besoin de recruter fait la demande auprès du Directeur ;
- Si cette demande est approuvée, l'Administrateur reçoit des instructions pour déclencher le processus de recrutement;
- Après une définition du profil du candidat et une finalisation des Termes de Référence, l'Avis de vacance est diffusée largement dans les journaux ainsi que sur le site web de l'institut ;
- Les candidats sélectionnés sont conviés à un entretien de recrutement et sont évalués sur la base des points requis sur l'Avis de vacance ;
- Le rapport de l'entretien ainsi que les recommandations du jury sont soumis au Directeur de l'Institut pour approbation ;
- En dernier point, le candidat retenu est informé et le processus de son insertion est conduit par le bureau du personnel.

L'institut ne dispose pas de plan de formation proprement dit ; la formation des employés se fait plutôt sur demande ou ils se rendent sur des plateformes de formation qui sont mis en place pour tous les fonctionnaires du système.

II.2. METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DES OUTILS DE GRH

II.2.1 La fiche de poste : un outil de description de l'emploi

II.2.1.1 Définition de la fiche de poste

La fiche de poste est un document de 1 à 4 pages destiné à caractériser le poste. C'est un outil qui sert à communiquer sur les missions du poste, à clarifier la position hiérarchique et les liens entre le poste étudié et les autres postes de l'organisation. Il sert aussi à préparer un recrutement en détaillant le profil, à situer le poste dans une évolution de carrière, et à préciser les moyens associés au poste (**Moulette et al. 2014**).

II.2.1.2. Contenu de la fiche de poste

Les rubriques les plus fréquemment rencontrées dans une fiche de poste sont:

- **L'intitulé du poste** : «team leader», «responsable paie», «directeur des ressources humaines groupe» sont quelques exemples d'intitulés de poste. Cette information peut être complétée par une indication du nombre de points associés au poste, par la classe à laquelle appartient le poste, par la famille de métier à laquelle il est rattaché.

- **Les indications en tête de fiche** : il est prudent d'indiquer la date ou la version de la fiche car les fiches ne sont pas statiques et peuvent connaître des aménagements. Parfois la personne ou le groupe de travail qui a réalisé la fiche apparaît également: «fiche rédigée par...».

- **La raison d'être du poste** : c'est un petit paragraphe qui établit les points clefs, les missions principales du poste, qui en donne une compréhension immédiate

- **La place dans l'organisation et l'organigramme** : l'organigramme doit avant tout être lisible et permet de visualiser immédiatement le poste présenté. Il ne s'agit pas de reproduire l'intégralité de l'organigramme de l'entreprise avec le nom de tous les titulaires, mais plutôt de faire apparaître rapidement les liens hiérarchiques et les autres liens avec le poste.

- **Les missions** : chaque mission correspond à un grand domaine d'intervention du poste. Souvent les missions sont déclinées en tâches. Il convient de faire un arbitrage entre généralité et précision: des missions et des tâches définies de manière très générales risquent d'être peu opérationnelles et décrivent imparfaitement le travail. En revanche, trop de détails alourdissent la fiche et risquent de conduire le salarié à avoir une lecture rigoureuse de la fiche: tout ce qui n'est pas explicitement indiqué peut être jugé comme ne faisant pas partie du travail. On recommande donc de signaler que «d'autres missions ponctuelles peuvent être confiées au titulaire du poste». Il ne faut pas perdre de vue en effet que l'objectif d'une fiche de poste n'est pas d'enfermer l'employeur dans une éventuelle confrontation juridique.

- **Le profil du poste** : il s'agit des qualités nécessaires pour tenir le poste. La distinction classique entre les savoirs (essentiellement la formation), savoir-faire (liés à l'expérience), savoir être (liés à la personnalité et à la façon de se comporter) reste encore assez présente dans les fiches actuelles. Parfois, ce sont les compétences qui sont affichées. Ce profil permet

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

d'identifier les grandes caractéristiques d'un titulaire de ce poste (ex.: «master en marketing») ou encore les différents permis pour conduire des engins (ex.: poids lourds, cariste), ou des habilitations (ex.: habilitation pour intervenir sur des installations électriques).

- **Les moyens** : téléphone portable, véhicule de fonction, accès à des bases de données, autant d'éléments qui peuvent figurer dans une fiche de poste. Parfois l'indication des moyens permet d'identifier des avantages en nature ou de clarifier les conditions de fonctionnement normal du travail.

- **Les contraintes du poste** : existence d'une mobilité, horaires particuliers, intervention dans des situations de risque, respect de la confidentialité, clauses de non-concurrence, etc. peuvent figurer dans cette rubrique.

- **Le poste antérieur, l'évolution de carrière** : indiquer que le team leader est issu de la population des commerciaux ou montrer qu'une évolution vers telle ou telle fonction est prévue présentent un intérêt pour faire vivre des politiques de gestion des carrières. Attention à ce que les évolutions aient bien lieu! Sinon, un tel écrit ne pourrait que discréditer la démarche et créer des frustrations chez le collaborateur.

- **La rémunération ou la fourchette de salaire** : cette information figure parfois, même si ce n'est pas la règle. L'intérêt d'une telle information mérite d'être pesé soigneusement: si elle permet de positionner équitablement la rémunération du poste par rapport aux autres postes de l'entreprise, elle risque de démotiver un salarié qui s'aperçoit qu'il a été recruté dans la partie basse de la fourchette de rémunération.

- **La localisation** : voici une autre information dont la pertinence doit être évaluée même si traditionnellement certaines fiches la font apparaître. Il faut avoir présent à l'esprit le risque juridique que présente ce type de renseignement en cas de déplacement géographique de l'entreprise puisque cela donne aux salariés un document leur servant à plaider la modification substantielle du contrat de travail.

II.2.1.3. Les finalités de la fiche de poste

La fiche de poste constitue une base de travail pour l'entreprise. Elle est utilisée lors de domaines différents notamment la mobilité (identifier les passerelles...), le recrutement

(établir le profil des personnes à recruter...), la formation (déterminer les compétences à acquérir par la formation...), l'évaluation (définir les attendus d'une fonction...), la rémunération (déterminer le positionnement dans la grille de rémunération...).

C'est aussi une référence pour le collaborateur car elle lui permet de connaître précisément les missions et tâches, le niveau de responsabilité attendu, les interlocuteurs, les moyens mis à disposition ; d'anticiper les évolutions de carrière possibles ; de solliciter les formations nécessaires par rapport aux missions ; de connaître les attentes du poste et donc envisager les critères d'évaluation ; de voir son travail connu et reconnu par sa hiérarchie pour un juste positionnement dans la grille de rémunération ; de connaître les attentes du poste et donc envisager les critères d'évaluation (E. Nicolas, 2014).

II.2.1.3.1 Un outil de recrutement du personnel

La description de poste permet d'analyser de manière fine et précise les missions, les activités, les responsabilités, les contraintes et l'environnement du poste de travail. Elle permet au recruteur de bien connaître les spécificités du poste pour bien questionner le candidat (Haegel, 2016).

La définition de poste mentionne de plus en plus les exigences en termes d'aptitudes (physiques, intellectuelles.), de connaissances et de compétences pour tenir le poste. À ce titre, elle facilite l'élaboration des profils de candidats lors des recrutements. Ainsi, le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de sa qualité et de sa précision (Guerrero, 2010).

II.2.1.3.2 Un outil de gestion de la formation

Les écarts constatés entre les performances d'un individu et ce qui est mentionné dans la description conduisent à préciser les besoins de formation. Les passerelles qui sont faites d'un emploi à l'autre, ainsi que la rubrique « évolutions », donnent à chaque individu des pistes pour son avenir (Guerrero, 2010).

II.2.1.3.3 Un outil de gestion de la mobilité interne ;

Mobilité et marché interne du travail

Les économistes ont approché la mobilité interne à travers ses incidences sur les agrégats économiques, son impact sur le marché du travail et en terme d'externalités locales ou régionales (Almeida, Kogut, 1999; Cooper, 2001).

La notion de marché interne du travail (ILM) renvoie à l'émergence de vastes marchés de l'emploi en interne, et à la multiplication d'outils de gestion des emplois et des compétences dans les directions du personnel, qui permettent des ajustements de main d'œuvre en interne, sans passage par le marché.

La présence de ces marchés internes de l'emploi est prise en compte dans les modélisations économiques pour leur incidence sur le marché du travail (Ballot, 2002). En effet, la mondialisation des économies et les rapprochements d'entreprises ont créé de grands groupes offrant de multiples fonctions, à des collaborateurs nombreux occupant de multiples métiers. Au point qu'aujourd'hui les grandes organisations constituent de véritables marchés de l'emploi "en interne" (Turner, 1994). Ces marchés sont à la fois locaux, nationaux, voire internationaux. Les informations se diffusent à la vitesse des nouvelles technologies de l'information et sont accessibles par les salariés sur les sites intranet.

De plus, les DRH de ces organisations ont créé des outils de gestion des compétences et des emplois qui rendent ces marchés internes de l'emploi plus efficaces. On connaît les collaborateurs, leurs qualités, leurs compétences et leurs performances. Le marché interne de l'emploi est plus transparent, l'asymétrie de l'information est inversée par rapport au marché externe (l'entreprise connaît précisément les compétences de ses salariés candidats), l'accès à l'information est maîtrisé par les banques de données internes. L'accès à ce marché interne se fait à coût marginal quasi nul, comparativement aux coûts d'accès au marché externe. La description des emplois, les cartes de métiers, les référentiels de compétences, facilitent la gestion de la mobilité (**Abraham, 2003**).

II.2.1.3.4 Un outil de gestion des carrières

Au sein de la gestion des ressources humaines, la gestion des carrières vise à favoriser l'équilibre entre les besoins de l'entreprise et les aspirations du personnel. L'évolution, aussi bien interne qu'externe, de l'entreprise nécessite d'adapter les besoins humains à ce changement. Les salariés, de leur côté, ont des capacités et des aspirations qu'il faut également prendre en compte afin de favoriser leur motivation et leur présence durable dans l'entreprise. La gestion des carrières est étroitement liée à d'autres domaines de la gestion des ressources humaines : recrutement, gestion des compétences, formation, mobilité, évaluation, rémunération... (Guillot-Soulez, 2016).

II.2.1.3.5 Un outil de classification des emplois à des fins de rémunération

La classification est un système de positionnement, selon une grille préalablement établie, des emplois et des métiers, et qui résulte d'une négociation collective entre employeurs et salariés. À ce titre, la classification joue un rôle de clarification permettant d'assurer transparence et équité, notamment dans le système de rémunération (Lacono, 2008).

C'est le métier et la fonction exercée qui conditionnent le niveau de classification et de rémunération. Dans cette logique, c'est la fonction qui fait la compétence –peu importe le titulaire– et la rémunération.

Dans ce cas, la rémunération est le résultat du contenu de la fonction et de son évolution au sein d'une organisation donnée ou d'un secteur particulier.

Les compétences sont identifiées au sein de l'organisation et sont déclinées par métiers puis par fonctions. L'approche est basée sur les compétences requises. Le repérage s'effectue à plusieurs niveaux partant des grandes fonctions de l'entreprise jusqu'à la formulation du salaire et de la rémunération.

Après identification des prérequis, la description des fonctions s'effectue avec l'élaboration d'un modèle de description établi à partir d'un questionnaire d'analyse des compétences requises (Roman, 2016).

II. 2.2 LE REFERENTIEL DE COMPETENCES

II.2.2.1 Notion de référentiel de compétences

Un référentiel de compétences répertorie toutes les compétences d'une organisation. On parle souvent de référentiel des métiers et des compétences.

Ce référentiel a pour but d'aider une organisation à gérer de manière efficace les compétences dont elle fait preuve et à les mettre en lien avec les métiers qui correspondent. On parle de GPEC.

Le référentiel de compétences sert à désigner les compétences requises pour chaque emploi et se présente sous la forme de liste de compétences, plus ou moins détaillées, en général organisées en fonction des activités de l'emploi. Il est devenu aujourd'hui un outil incontournable de toutes les démarches de gestion des compétences. Il apparaît en effet comme indispensable à la fois pour identifier et pour évaluer les compétences attendues pour chaque emploi (Cadin et al. , 2012).

Le référentiel de compétences est défini par E. Lecoœur comme la clé de voûte du système de pilotage des ressources humaines. Il permet d'articuler l'étude des métiers et l'étude du potentiel humain de l'organisation. Il constitue l'outil qualitatif de base pour ajuster les compétences aux besoins de la stratégie.

II.2.2.2 Objectifs de l'élaboration d'un référentiel de compétences

E. Lecoœur définit cinq objectifs de l'élaboration des référentiels de compétences à savoir :

- 1. Déplacer l'objet et la finalité de l'évaluation de la tâche vers la compétence** : dans un contexte de recherche constante de qualité, la seule réalisation de la tâche ne suffit plus à produire la performance. L'introduction de la compétence comme objet d'évaluation conduit le manager à s'interroger sur le résultat obtenu et sur la manière dont il est obtenu.

- 2. Objectiver l'évaluation individuelle** : la formulation des pratiques professionnelles limite les biais évaluatifs et conduit à une relation plus transparente, fondée sur le partage de l'objet même de l'évaluation.

3. **Renforcer l'équité** : Sans référentiel, le niveau d'exigence peut, pour un même emploi, varier selon l'évaluateur. L'évaluation de pratiques communes à plusieurs emplois ou à plusieurs postes garantit aux titulaires une plus grande équité de traitement.

4. **Orienter le développement des compétences** : Le référentiel de compétences vise à orienter les comportements et notamment les apprentissages. Les pratiques décrivent des cibles par rapport auxquelles les salariés construisent, seuls ou accompagnés, des trajectoires de développement des compétences.

5. **Faciliter les ajustements organisationnels** : Le référentiel de compétences **simplifie** l'identification des compétences requises par chaque poste attaché au métier, facilite les projections et donne des repères objectifs pour évaluer la capacité d'adaptation des salariés.

II.2.2.3 Méthodologie d'élaboration d'un référentiel de compétences

Le référentiel de compétence peut être composé des compétences ci-dessous :

1. La compétence (individuelle)

C'est un savoir-faire professionnel reconnu, observable en situation de travail.

Derrière la simplicité de la définition, il faut bien identifier les caractéristiques principales de la compétence et leurs conséquences, notamment:

- **Le savoir-faire** : la compétence se reconnaît à travers des actes professionnels, en situation de travail. La formation suivie et le diplôme ne suffisent pas pour déterminer la compétence. Ils en fournissent des éléments, qui ne deviendront actifs que dans un terrain favorable (environnement et organisation du travail, management, motivation individuelle, ..) et avec l'expérience.

- **L'acte professionnel** : la compétence se formule par des « verbes d'action ». Il ne s'agit pas de « connaître » ou de « savoir », mais de « faire ».

- **L'évaluation de la compétence** existe toujours implicitement : elle est faite par les collègues, l'encadrement, les clients et le salarié lui-même, qui connaît ses points forts et ses

points faibles, etc. La gestion des compétences la rendra explicite (évaluation régulière, objectifs d'amélioration, ..). L'encadrement, qui est le seul à observer la compétence chaque jour « en situation », est le mieux placé pour dialoguer avec le salarié sur le sujet.

- La compétence individuelle est le savoir-faire opérationnel d'une personne occupant un emploi-type.

2. La compétence requise

C'est une compétence associée à un emploi, et dont l'entreprise estime qu'elle est indispensable, à un certain niveau, pour une personne occupant l'emploi. Si ce n'est pas le cas, ou à un niveau insuffisant, un écart sera identifié lors de l'évaluation et les actions de mise à niveau déclenchées. Certaines sont obligatoires pour l'accès à l'emploi, à travers des certifications externes (permis de conduire, habilitation électrique, ..).

3. La compétence acquise

C'est la compétence maîtrisée par un salarié, cette compétence doit correspondre à la compétence requise par l'emploi qu'il occupe, et donc faire l'objet de perfectionnements et de mises à niveau régulières.

Mais le salarié pourra avoir aussi des compétences acquises dans son expérience antérieure, et peu ou pas utilisées. C'est à l'entreprise d'identifier si ces compétences peuvent être valorisées, à la fois pour elle-même (ouverture de possibilités de marché en utilisant ces compétences) et pour le salarié (mobilité ou évolution professionnelle).

4. La compétence partagée (ou collective)

C'est une capacité collective à maîtriser un ou des processus, c'est celle qui est perçue par le client (respect des délais, qualité de la production, réactivité, ..). C'est donc celle qui, en définitive, concerne le plus le chef d'entreprise, car son maintien au meilleur niveau est réellement stratégique. Plus l'entreprise est en situation de sous-traitance, plus c'est le client donneur d'ordres qui lui fixe le niveau de compétence (collective) requis. L'enjeu de la compétence collective est le maintien ou la perte du client. La compétence collective comprend les compétences individuelles des personnes intervenant dans le processus, plus les

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

compétences « transversales » assurant le bon niveau de coopération entre les personnes qui permettra de mener à bien le processus.

La compétence partagée par les salariés d'une entreprise, en plus des compétences strictement techniques, se compose souvent d'éléments assez subjectifs: un style, une ambiance, une capacité de réaction, une écoute des idées, une ouverture à l'innovation, etc. Les compétences de management sont pour beaucoup dans la valorisation de ces éléments. Bien que subjectif, c'est souvent ce « plus » qui attire les clients et freine l'affectation des bons éléments.

On regroupe parfois, les compétences collectives en « macro compétences ».

5. La compétence transversale

C'est une compétence non directement liée à la technique d'un métier, mais essentielle dans le fonctionnement d'une organisation. La compétence transversale est, par définition, commune à l'ensemble des emplois de l'entreprise. La compétence transversale relève parfois du savoir-faire professionnel factuel, parfois du comportement au travail, plus difficile à décrire de manière objective par des verbes d'action. On regroupe généralement sous ce terme les savoir-faire relationnels (communication, travail en groupe, capacité à coopérer avec d'autres, orientation client, sens du service, ..), et les savoir-faire liés à l'organisation (autonomie et initiative, contribution au progrès, ...). On y trouve aussi ce qui relève des « systèmes » de l'entreprise (utilisation du système d'information, respect du système qualité, procédures de gestion, etc..). Les compétences de management sont un cas particulier de compétences « transversales ».

- Exemple d'un référentiel de compétences

Référentiel de Compétences d'un Directeur de bureau d'études	
Etre capable de :	
Techniques	<ul style="list-style-type: none">- Elaborer un budget prévisionnel ;- Assurer le suivi et l'évaluation des activités ;- Recruter les RH ;- Gérer le budget
Managériales	<ul style="list-style-type: none">- Gérer les carrières des RH ;

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler en équipe et sous pression - Prendre des bonnes décisions
Organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonner les activités ; - Gérer la logistique - Elaborer les rapports périodiques
Relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Mobiliser les ressources financières ; - Travailler en collaboration avec tous les services du bureau - Travailler en collaboration avec les partenaires et prestataires - Avoir une bonne capacité de communication - Avoir un esprit de travail d'équipe
Méthodologiques	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les procédures en vigueur - Définir un plan stratégique de développement du bureau - Rédiger des cahiers des charges et d'appels d'offre - Mettre en place des outils de travail (tableaux de suivi) - Maîtriser les logiciels informatiques (Word, Excel, power point et internet)
Adaptation	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir le sens d'anticipation - Avoir un esprit de créativité et d'innovation - Travailler en dehors des heures normales de travail

Selon **Sylvie Guerrero** dans « **Les outils des RH : Les savoir-faire essentiels** », bâtir un référentiel de compétences à partir de l'approche anglo-saxonne « compétences indispensables/compétences distinctives », suppose que l'on procède un peu différemment de ce que l'on a l'habitude de faire en France.

Donc, deux types de référentiels tendent à être mis en place avec une utilisation complémentaire. Les référentiels de compétences techniques insistent davantage sur les savoirs et savoir-faire. Ils sont destinés à lister les méthodes de travail professionnelles. C'est pourquoi on les appelle aussi « référentiels de métier ». S'y ajoutent des référentiels de compétences dites managériales, qui sont destinés au personnel encadrant, et qui portent sur

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

les comportements de leadership. Ce deuxième type de référentiel est utilisé de manière transversale, pour l'ensemble des salariés ayant la responsabilité d'une équipe. Lorsqu'il concerne les cadres dirigeants et le développement des compétences pour les hauts potentiels, on parle souvent de référentiel de compétences clés.

Exemple d'un référentiel de compétences managériales

Le **tableau ci-dessous** fait état d'un extrait du référentiel des compétences clés d'un groupe international de conseil en stratégie. Il est destiné à identifier, évaluer et promouvoir les futurs cadres dirigeants du groupe. Parmi les multiples compétences clés qui ont été identifiées comme indispensables pour devenir les futurs leaders du groupe, en voici trois à titre d'illustration :

- **La collaboration** : travail d'équipe, capacité à tisser des réseaux, exploitation des compétences intégrité, équité.
- **La capacité d'adaptation et de développement** : amélioration continue, aptitude au coaching, capacité à gérer le changement.
- **La capacité d'atteinte des objectifs** : respect de ses engagements, aide à les mettre en œuvre, excellents résultats.

Pour chacun de ces aspects, trois niveaux de maîtrise sont proposés, chacun listant des compétences génériques. Les jeunes cadres à haut potentiel qui débutent dans ce groupe doivent impérativement démontrer les compétences de niveau 1, puis avec les années et les responsabilités de gestion d'équipe, acquérir progressivement les compétences des niveaux 2 et 3.

Compétence	Collaboration	Développement	Objectifs
Niveau 1	1. Se comporte comme un membre d'équipe efficace. 2. Coopère et collabore avec les collègues. 3. Partage	1. Fait des efforts pour apprendre et progresser. 2. Prend la responsabilité de ses propres erreurs et en tire des leçons.	1. Adhère aux objectifs de l'entreprise. 2. Respecte ses engagements, alerte les autres en cas de problème.

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

	<p>l'information.</p> <p>4. Est sensible et respectueux des origines de ses collègues.</p>	<p>3. S'approprie les nouveaux rôles qui lui sont demandés.</p>	<p>3. S'organise et gère les priorités pour faire son travail à temps.</p>
Niveau 2	<p>1. Encourage et soutient ses collègues pour atteindre les objectifs.</p> <p>2. Développe des réseaux de partage d'information.</p> <p>3. Assure l'efficacité de son équipe en s'appuyant sur les compétences et les styles de chacun.</p>	<p>1. Évalue ses propres forces et faiblesses.</p> <p>2. Centre son évolution sur les compétences prioritaires pour l'entreprise.</p> <p>3. Enseigne et guide les autres dans la mise en œuvre des processus.</p> <p>4. Change de méthode de travail pour s'adapter aux circonstances.</p>	<p>1. S'efforce de respecter les délais, rend compte des résultats obtenus.</p> <p>2. Prend les décisions qui conviennent pour respecter ses engagements.</p> <p>3. Fixe des mesures et des objectifs pour atteindre des résultats quantifiables.</p> <p>4. Vérifie l'avancement des projets et ne perd pas de vue les objectifs.</p>
Niveau 3	<p>1. Gère des équipes de différents services ou pays.</p> <p>2. Construit un esprit d'équipe.</p> <p>3. Développe des relations bénéfiques et ouvertes entre</p>	<p>1. Intègre et applique les formations pour atteindre les buts organisationnels.</p> <p>2. Coache les autres, stimule la curiosité intellectuelle et le</p>	<p>1. Fixe des objectifs difficiles mais accessibles, identifie les écarts et cherche à les combler.</p> <p>2. Encourage l'efficacité, apporte de la valeur ajoutée.</p> <p>3. Maximise l'usage</p>

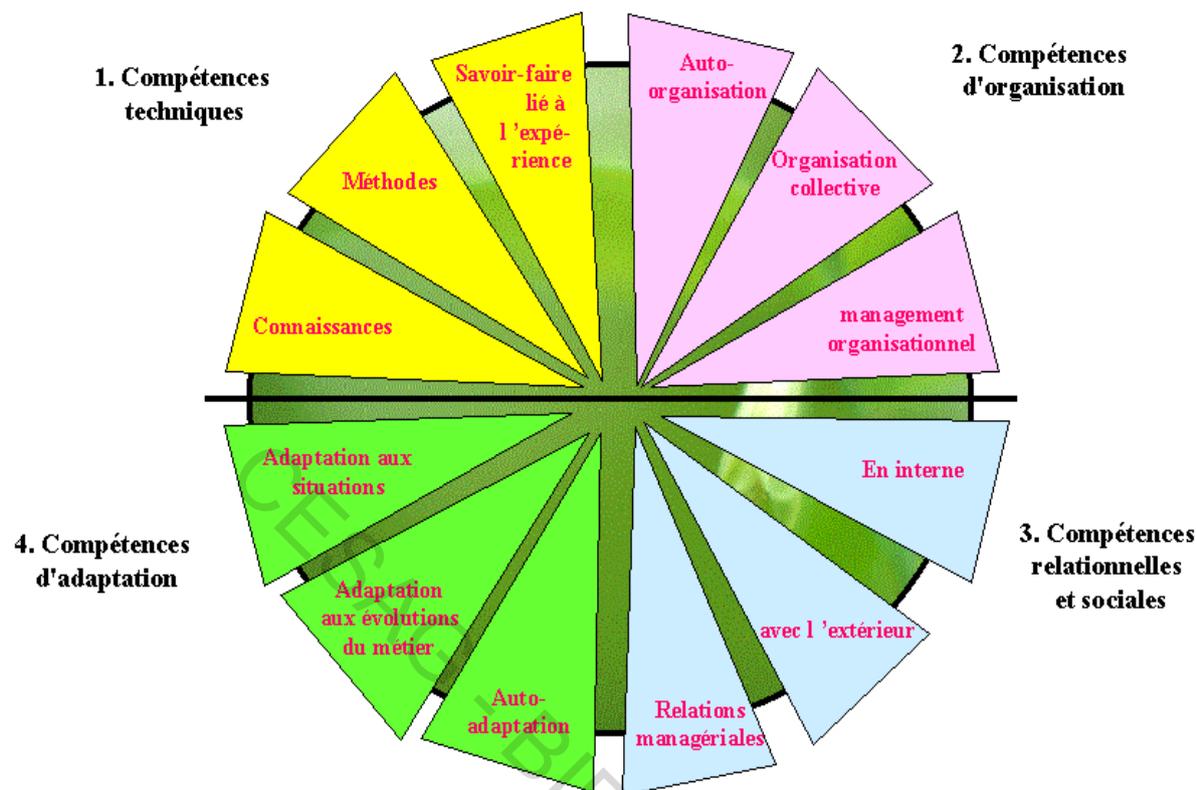
**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

	salariés. 4. Tire profit des spécificités que chaque personne apporte au travail.	désir d'apprendre. 4. Suit le rythme des tendances de production et commerciales, anticipe le changement	des technologies et des ressources ; fixe des niveaux d'urgence.
--	--	---	--

Dans notre travail, nous aborderons, la méthode de **Claude Flück** qui a créé la Roue des Compétences pour répondre à la question de savoir quelles sont les compétences nécessaires à la maîtrise des situations professionnelles, comment les identifier, les formaliser et structurer les référentiels compétences. Ce modèle est basé sur quatre type de compétences qui sont combinées pour réagir aux différentes situations professionnelles rencontrées, seul ou collectivement et peuvent être citées comme suit :

- **Les compétences techniques** : elles fondent la crédibilité professionnelle, se décomposent en trois sous-ensembles : les connaissances théoriques et métier, les méthodes et outils, règles et procédures, et les savoir-faire liés à l'expérience ;
- **Les compétences organisationnelles** : elles font référence à la manière de s'organiser, d'occuper le temps, l'espace et de gérer les flux d'informations. Elles renvoient à trois dimensions : l'auto-organisation, l'organisation collective et la gestion de projet, l'organisation du travail des collaborateurs par les managers ;
- **Les compétences relationnelles** : elles renvoient également à trois dimensions : ses propres capacité d'expression orale et écrite, les compétences relationnelles en interaction, les compétences managériales liées aux équipes et les compétences liées aux réseaux ;
- **Les compétences d'adaptation** : elles permettent de s'ajuster aux situations immédiates et aux évolutions dans le temps et de transférer les savoir-faire acquis.

La roue des compétences



Source : https://www.google.sn/?gws_rd=ssl#q=la+roue+des+comp%C3%A9tences+fluck

DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS

Dans cette partie, nous ferons d'abord une présentation des résultats de l'étude avant de terminer par des recommandations.

CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES OUTILS DE GRH DE L'IDEP

L'objectif de ce chapitre est d'exposer les outils de Gestion des Ressources Humaines tels qu'ils sont perçus et utilisés à l'IDEP.

C'est en outre l'occasion de présenter et d'analyser les résultats de l'enquête que nous avons menée auprès du personnel de l'institut. Cette enquête permet de déterminer le niveau de satisfaction du personnel par rapport au service du personnel de l'institut, notamment la gestion du développement de sa carrière.

III.1 PRESENTATION D'UN MODELE DE FICHE DE POSTE UTILISEE A L'IDEP

Nous proposons en illustration la fiche de poste de l'Assistant des Ressources Humaines.

TITRE FONCTIONNEL	Assistant des Ressources Humaines & Logistique
SUPERIEUR HIERARCHIQUE	Chef de l'Administration, des Finances et des Partenariats
DIVISION/SECTION	Administration/Personnel
GRADE	G6
Sous la supervision générale du Chef de l'Administration, des Finances et des Partenariats, l'occupant du poste est chargé d'exécuter les tâches suivantes :	
<u>RESPONSABILITES:</u>	
<ul style="list-style-type: none">▪ Assurer le classement, l'indexation et l'informatisation des dossiers du personnel ;▪ Traiter les demandes de remboursement des frais médicaux et connexes soumis par les membres du personnel et les transmettre à l'Administrateur pour approbation ;▪ Préparer les dossiers à envoyer au bureau des pensions pour les futurs retraités ;▪ Préparer les contrats du personnel, des consultants, des conférenciers, des prestataires de services, etc. ;▪ Veiller à ce que les fiches de poste du personnel soient revues et mises à jour par les	

chefs de divisions ;

- Assister l'Administrateur dans le processus de recrutement de nouveaux membres du personnel ;
- Assister l'Administrateur dans le processus d'évaluation des performances du personnel ;
- Participer à la production du kit d'insertion des nouveaux membres du personnel de l'IDEP ;
- Assister à la revue périodique des politiques des ressources humaines ;
- Participer aux exercices périodiques de vérification des compétences ;
- Administrer les services de bien-être du personnel ;
- Rédiger des correspondances et assurer le suivi ;
- En consultation avec l'unité des Finances, préparer les autorisations de voyage et gérer les réservations et l'émission des billets d'avion pour le personnel de l'IDEP, les stagiaires et les invités officiels ;
- Faire le suivi du remboursement des billets d'avion non utilisés avec les compagnies aériennes/agences de voyage et informer l'unité des Finances pour action ;
- Effectuer toutes autres tâches qui lui sont assignées par l'Administrateur ;

Compétences

Professionalisme

- Avoir une connaissance des politiques de ressources humaines, des procédures et des pratiques et avoir la capacité de les appliquer dans un contexte organisationnel ;
- Faire preuve d'initiative et faire des liens appropriés aux exigences en matière de travail et anticiper les prochaines étapes.
- Avoir l'aptitude à tirer fierté de son travail et de ses réalisations;
- Démontrer une compétence professionnelle et une maîtrise du sujet;
- Etre consciencieux et efficace dans le respect des engagements, le respect des délais et l'obtention des résultats; pour des motifs professionnels plutôt que personnels;
- faire preuve de persévérance face aux obstacles et aux difficultés;
- Rester calme dans les situations stressantes.
- S'engager à mettre en œuvre l'objectif de l'égalité des sexes en assurant la participation égale et la pleine participation des femmes et des hommes dans tous les

aspects du travail.

Travail d'équipe

- Travailler en collaboration avec ses collègues pour atteindre les objectifs organisationnels;
- Solliciter les apports en valorisant les idées et la compétence des autres;
- Être prêt à apprendre des autres; prioriser l'agenda de l'équipe avant son agenda personnel;
- Supporter et agir conformément à la décision finale du groupe, même lorsque ces décisions peuvent ne pas refléter entièrement sa propre position;
- Partager les réussites de l'équipe et assumer la responsabilité des erreurs de l'équipe.

Planification et Organisation

- Développer des objectifs clairs qui sont compatibles avec les stratégies convenues;
- Identifier les activités et tâches prioritaires; ajuster les priorités selon les besoins;
- Prévoir suffisamment de temps et de ressources pour mener sa tâche;
- Tenir compte des risques et des imprévus lors de la planification;
- Surveiller et ajuster les plans et les actions autant que nécessaire;
- Utiliser son temps efficacement.

Qualification

- Diplôme d'études secondaires ou équivalent

Expérience professionnelle

- Avoir cinq années d'expérience dans des niveaux de responsabilité dans la gestion des ressources humaines, des services administratifs ou dans un domaine connexe, dont trois années de préférence au sein des Nations Unies.

Sur le modèle proposé, nous constatons que certaines rubriques qui doivent constituer cet outil n'y sont pas. Il s'agit en l'occurrence de la mission, la localisation, la mobilité envisagée

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

pour le tenant du poste, les moyens mis à sa disposition dans l'exercice de ses fonctions, les contraintes du poste...

III.2 MODELE DE FICHE DE POSTE AMELIOREE

Notre contribution sera de proposer des améliorations à faire sur les fiches de poste du personnel de l'institut comme suit :

Fiche de Poste d'un Assistant des Ressources Humaines et Logistique		
Identification du poste	Intitulé du poste	Assistant des Ressources Humaines et Logistique
	Classification	G6
	Relation hiérarchique	Placé sous la supervision directe de l'Administrateur
	Relations fonctionnelles	Interne : les différents Services du bureau (Administration, Finances, etc.)
		Externe : Commission Economique pour l'Afrique, Agences du Système des Nations Unies
Localisation du poste	Siège à Dakar	
Raisons d'être du poste	Missions	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pendre en charge la partie gestion administrative et opérationnelle de la fonction RH dans l'institut; ➤ Gérer la logistique ;
	Activités	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer le classement, l'indexation et l'informatisation des dossiers du personnel ; - Traiter les demandes de remboursement des frais médicaux et connexes soumis par les membres du personnel et les transmettre à l'Administrateur pour approbation ; - Préparer les dossiers à envoyer au bureau des pensions pour les futurs retraités ; - Préparer les contrats du personnel, des consultants, des conférenciers, des prestataires de services, etc. ; - Veiller à ce que les fiches de poste du personnel

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

		<p>soient revues et mises à jour par les chefs de divisions ;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assister l'Administrateur dans le processus de recrutement de nouveaux membres du personnel ; - Assister l'Administrateur dans le processus d'évaluation des performances du personnel ; - Participer à la production du kit d'insertion des nouveaux membres du personnel de l'IDEP ; - Assister à la revue périodique des politiques des ressources humaines ; - Participer aux exercices périodiques de vérification des compétences ; - Administrer les services de bien-être du personnel ; - Rédiger des correspondances et assurer le suivi ; - En consultation avec l'unité des Finances, préparer les autorisations de voyage et gérer les réservations et l'émission des billets d'avion pour le personnel de l'IDEP, les stagiaires et les invités officiels ; - Faire le suivi du remboursement des billets d'avion non utilisés avec les compagnies aériennes/agences de voyage et informer l'unité des Finance pour action ;
Compétences requises	Domaines et niveau de formation	Diplôme d'études secondaires ou équivalent
	Nombre d'années d'expérience	Avoir cinq années d'expérience dans des niveaux de responsabilité dans la gestion des ressources humaines, des services administratifs ou dans un domaine connexe, dont trois années de préférence au sein des Nations Unies.
Compétences spécifiques	Professionalisme	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir un bon niveau en anglais (lire, écrire et communiquer) ; - Maîtriser l'outil informatique (Word, Excel, power point, internet...) ;

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

		<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une connaissance des politiques de ressources humaines, des procédures et des pratiques et avoir la capacité de les appliquer dans un contexte organisationnel ; - Faire preuve d'initiative et faire des liens appropriés aux exigences en matière de travail et anticiper les prochaines étapes. - Avoir l'aptitude à tirer fierté de son travail et de ses réalisations; - Etre consciencieux et efficace dans le respect des engagements, le respect des délais et l'obtention des résultats pour des motifs professionnels plutôt que personnels; - faire preuve de persévérance face aux obstacles et aux difficultés; - Rester calme dans les situations stressantes.
	<p>Travail d'équipe</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler en collaboration avec ses collègues pour atteindre les objectifs organisationnels; - Solliciter les apports en valorisant les idées et la compétence des autres; - Etre prêt à apprendre des autres; prioriser l'agenda de l'équipe avant son agenda personnel; - Supporter et agir conformément à la décision finale du groupe, même lorsque ces décisions peuvent ne pas refléter entièrement sa propre position; - Partager les réussites de l'équipe et assumer la responsabilité des erreurs de l'équipe.
	<p>Planification et Organisation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Développer des objectifs clairs qui sont compatibles avec les stratégies convenues; - Identifier les activités et tâches prioritaires; ajuster les priorités selon les besoins; - Prévoir suffisamment de temps et de ressources pour

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

		<ul style="list-style-type: none"> mener sa tâche; - Tenir compte des risques et des imprévus lors de la planification; - Surveiller et ajuster les plans et les actions autant que nécessaire; - Utiliser son temps efficacement.
Mobilité envisagée	Horizontale	Néant
	Verticale	Néant
Moyens	Généraux	Bureau équipé (mobilier, matériels informatiques et de communication)
	Spécifiques	Téléphone mobile
Contraintes du poste		Volume de travail important
Autres		- Effectuer toutes autres tâches qui lui sont assignées par l'Administrateur ;

III.3 RESULTATS DES ENQUETES

Les enquêtes menées auprès du personnel l'IDEP nous ont permis de découvrir que l'IDEP dispose de fiches de poste établies pour le personnel mais que ces fiches de poste ne sont pas utilisées de manière effective.

Les fiches de poste ne sont utilisées que dans le cadre du recrutement alors que cette activité n'est pas la seule finalité d'une fiche de poste. Elles peuvent être le support de nombreux suivis en matière de gestion des agents, de leurs compétences, de leur professionnalisation, etc.

Certains employés ne sont pas au courant de l'existence de leurs fiches de poste et ne sentent pas une gestion de leur carrière au sein de cette organisation. D'autres n'ont jamais connu de mobilité interne, ni suivi de formation en dix ans de service.

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

Certains employés ne voient pas de cohérence dans leurs fiches de poste car certaines tâches qu'ils font ne figurent pas sur la fiche. Ils ne sont pas satisfaits par le SRH qui, selon eux, ne favorise pas le développement de leur carrière. Ils ne sentent pas de motivation de sa part.

Des employés déplorent le manque de service dédié à 100% à la gestion des Ressources Humaines, ce qui permettrait un meilleur suivi de leur carrière et une contribution à l'amélioration de leurs compétences.

Les fiches de poste ne sont pas accompagnées de tous les référentiels de compétence requis, qui serviraient à reconnaître les qualités des employés et à identifier leurs savoirs, savoir-faire et savoir-être et qui, combinés ensemble, leur permettent de réussir dans divers emplois impliquant des niveaux de responsabilités similaires.

Le manque de formation est déploré par la majorité des membres du personnel. En effet, il n'existe pas de plan de formation proprement dit.

CHAPITRE IV : PRESENTATION DES OUTILS DE GESTION CONCUS ET LEURS FINALITES POUR LA GRH DE L'IDEP

IV.1 ELABORATION DES REFERENTIELS DE COMPETENCE

A partir des fiches de poste qui existent déjà, nous allons élaborer des référentiels de compétences pour quatre employés en nous basant sur la méthode de Claude Flück.

IV.1.1 Elaboration du référentiel de compétences de l'Assistant des Ressources Humaines et Logistique

Référentiel de compétences	Liste de compétences (être capable de)
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none">- Connaître les procédures et les pratiques des ressources humaines et avoir la capacité de les appliquer dans un contexte organisationnel ;- Etre consciencieux et efficace dans le respect des engagements, le respect des délais et l'obtention des résultats;
Compétences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none">- Développer des objectifs clairs qui sont compatibles avec les stratégies convenues;- Identifier les activités et tâches prioritaires;- Ajuster les priorités selon les besoins;- Prévoir suffisamment de temps et de ressources pour mener sa tâche;- Tenir compte des risques et des imprévus lors de la planification;- Surveiller et ajuster les plans et les actions autant que nécessaire;- Utiliser son temps efficacement.

**Analyse des outils des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

<p align="center">Compétences relationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler en collaboration avec ses collègues pour atteindre les objectifs organisationnels; - Solliciter les apports en valorisant les idées et la compétence des autres; - Etre prêt à apprendre des autres; - Prioriser l'agenda de l'équipe avant son agenda personnel; - Démontrer de l'ouverture dans le partage de l'information et tenir les gens informés.
<p align="center">Compétences d'adaptation</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire preuve d'initiative et faire des liens appropriés aux exigences en matière de travail et anticiper les prochaines étapes. - Faire preuve de persévérance face aux obstacles et aux difficultés; - Rester calme dans les situations stressantes.

IV.1.2 Elaboration du référentiel de compétences de l'Assistant de Bibliothèque

Référentiel de compétences	Liste de compétences (être capable de)
<p align="center">Compétences techniques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Connaitre les opérations de bibliothèque, y compris les normes éditoriales et le catalogage ; -Entreprendre des recherches pertinentes ; - Tenir des registres de manière systématique et récupérer les matériaux nécessaires avec une vitesse et une

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

	<p>précision maximales.</p> <ul style="list-style-type: none"> -Etre motivé par des préoccupations professionnelles plutôt que personnelles; -Démontrer la compétence professionnelle et la maîtrise de la matière;
Compétences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Respecter les engagements et les délais ; - Identifier les activités et tâches prioritaires; - Ajuster les priorités selon les besoins; - Prévoir suffisamment de temps et de ressources pour mener sa tâche; - Tenir compte des risques et des imprévus lors de la planification; - Surveiller et ajuster les plans et les actions autant que nécessaire; - Utiliser son temps efficacement
Compétences relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> - Parler et écrire de façon claire et efficace; - Écouter les autres, interpréter correctement les messages des autres et réagir de manière appropriée; - Poser des questions pour clarifier et manifester de l'intérêt à avoir une communication bidirectionnelle; -Démontrer l'ouverture dans le partage de l'information et de tenir les gens informés.
Compétences d'adaptation	<ul style="list-style-type: none"> - Montrer de la persistance face à des problèmes ou des défis; - Rester calme dans des situations stressantes.

IV.1.3 Elaboration du référentiel de compétences de l'Assistant du Chef de la Division Formation

Référentiel de compétences	Liste de compétences (être capable de)
Compétences techniques	<ul style="list-style-type: none">- Connaitre les politiques, procédures et procédures administratives en général et en particulier celles liées à l'administration des programmes et des projets ;- Parler et écrire clairement et efficacement;Élaborer des objectifs clairs compatibles avec les stratégies convenues;
Compétences organisationnelles	<ul style="list-style-type: none">-Identifier les activités et missions prioritaires; Ajuster les priorités au besoin;- Consacrer suffisamment de temps et de ressources pour terminer son travail;-Surveiller et ajuster les plans et les actions si nécessaire;-Etre consciencieux et efficace dans le respect des engagements, le respect des délais et l'atteinte des résultats;- Utiliser son temps efficacement.

**Analyse des outils des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

<p align="center">Compétences relationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Collaborer avec ses collègues pour atteindre les objectifs de l'organisation; - Écouter les autres, interpréter correctement les messages des autres et réagir de manière appropriée; - Poser des questions pour clarifier et manifester de l'intérêt à avoir une communication bidirectionnelle; - Démontrer l'ouverture dans le partage de l'information et le maintien des personnes informées. - Etre disposé à apprendre des autres; - Placer l'ordre du jour de l'équipe avant l'agenda personnel;
<p align="center">Compétences d'adaptation</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Prévoir les risques et tenir compte des éventualités lors de la planification; -Montrer de la persistance face à des problèmes ou des défis; -Rester calme dans des situations stressantes.

IV.1.4 Elaboration du référentiel de compétences du Chef des services de la Bibliothèque et de Documentation

<p>Référentiel de compétences</p>	<p>Liste de compétences (être capable de)</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître les opérations de bibliothèque et de gestion électronique des données. - Appliquer les compétences conceptuelles, analytiques et d'évaluation et identifier les

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

<p>Compétences techniques</p>	<p>problèmes, formuler des opinions et des conclusions et faire des recommandations.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Développer des sources de collecte de données. - Être consciencieux et efficace dans le respect des engagements, le respect des délais et l'atteinte des résultats escomptés; - Être motivé par des préoccupations professionnelles plutôt que personnelles;
<p>Compétences organisationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer des objectifs clairs et conformes aux stratégies convenues; - Identifier les activités et missions prioritaires; - Ajuster les priorités au besoin; - Consacrer suffisamment de temps et de ressources pour terminer son travail; - Prévoir les risques et tenir compte des éventualités lors de la planification; - Surveiller et ajuster les plans et les actions si nécessaire; - Respecter les délais de traitement - Utiliser son temps efficacement.
<p>Compétences relationnelles</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Travailler en équipe - Manager une équipe - Savoir être à l'écoute de son personnel - Gérer et prévenir les conflits - Élaborer des rapports périodiques - Élaborer le projet de budget annuel du service - Considérer tous ceux à qui les services sont fournis comme des «clients» et chercher à voir les choses du point de vue

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

	<p>des clients;</p> <ul style="list-style-type: none">- Établir et maintenir des partenariats productifs avec les clients en gagnant leur confiance et leur respect;- Identifier les besoins des clients et les adapter aux solutions appropriées;- Surveiller les développements en cours à l'intérieur et à l'extérieur de l'environnement des clients pour se tenir informé et anticiper les problèmes;- Tenir les clients informés des progrès ou des échecs dans les projets;
Compétences d'adaptation	<ul style="list-style-type: none">- Faire preuve de persistance face à des problèmes ou des défis difficiles;- Assumer la responsabilité d'intégrer les perspectives de genre et d'assurer une participation égale des femmes et des hommes dans tous les domaines de travail.- Rester calme dans des situations stressantes.

RECOMMANDATIONS

Après analyse des fiches de poste, nous avons apporté quelques points d'amélioration à ces outils et élaboré des référentiels de compétences pour quatre agents de l'IDEP.

En nous basant sur les découvertes et sur les avis des membres du personnel, nous faisons les recommandations ci-après à l'endroit des gestionnaires des ressources humaines de l'institut:

- les fiches de poste conçues pour le personnel devraient servir pour la gestion de la formation des employés, le développement de leur carrière, la gestion de la mobilité interne, la classification des employés à des fins de rémunérations ;
- faire connaître à chaque agent sa fiche de poste afin de l'imprégner de ses missions, activités et perspectives d'évolution ;
- procéder à une actualisation régulière des fiches de poste par les chefs de division en collaboration avec leur personnel ;
- créer un service dédié à la gestion des Ressources Humaines pour un meilleur suivi des employés, notamment pour la gestion de leur carrière;
- prévoir des possibilités d'exploitation des résultats des évaluations de performances annuelles notamment pour la formation vu que les salariés considèrent que leurs besoins en formation ne sont pas pris en compte dans les résultats des évaluations ;
- mettre en place un plan de formation pour chaque employé ;
- créer une politique de motivation des employés ;
- permettre aux employés de suivre l'évolution de leur métier à travers des participations à des rencontres qui leur permettraient de côtoyer des collègues qui évoluent dans le même domaine, dans d'autres organisations ;

CONCLUSION GENERALE

Notre préoccupation dans cette étude était de contribuer à l'amélioration de la gestion des ressources humaines de l'Institut Africain de Développement Economique et de Planification à travers une analyse des outils de gestion de base dont il dispose. Nous nous sommes intéressé à ces outils, vu leur importance et leur lien avec les autres pratiques de la gestion des ressources humaines.

Cette étude a été pour nous, une opportunité d'avoir un aperçu de la vision des agents sur le mode de gestion des ressources humaines et de recueillir leurs besoins ; cette découverte s'est avérée très instructive et nous sera utile dans notre démarche de motivation du personnel.

En effet, comme nous l'avons annoncé dans la présentation du cadre de l'étude, l'institut dispose d'un personnel permanent remarquable et l'objectif majeur de toute structure qui a cet atout, devrait être la fidélisation de ce potentiel. Nous entendons alors contribuer à la mise en place d'une politique de fidélisation du personnel de l'IDEP. Pour parvenir à réaliser les objectifs listés ci-dessus, l'IDEP doit engager un processus de renforcement de son service des ressources humaines. Il importe de ce point de vue de mettre en place toutes les fonctions RH et de veiller strictement à la mise en place effective d'une Gestion des Ressources Humaines.

En somme, la rédaction de ce mémoire nous aura permis de prendre connaissance des manquements au niveau de la gestion des ressources humaines à l'IDEP et d'apporter les corrections idoines afin de la rendre meilleure.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages

- Abraham, J. (2003). Les déterminants de la mobilité interne et les conditions de cohérence du marché interne du travail . Gestion 2000.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). Pratiques et éléments de théorie GRH. Paris: Dunod.
- Cohen-Hagel, A. (2010). Toute la fonction Ressources Humaines. Paris: Dunod.
- Fabrègues, M. d. (2012). Introduction à la gestion. Paris: Dalloz.
- Guerrero, S. (2004). Les outils des RH, les savoir faire essentiels en GRH. Paris: Dunod.
- Guerrero, S. (2010). Les outils des RH, les savoir faire essentiels en GRH. Paris: Dunod.
- Guillot-Soulez, C. (2016). La gestion des ressources humaines 2016-2017. Issy-les-Moulineaux: Gualino.
- Haegel, A. (2016). La Boîte à outils des Ressources Humaines . Paris: Dunod.
- Jean-Louis Magakian, C. B. (s.d.). 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines .
- Joëlle, I. (2014). Les tableaux de bord RH. Paris: Eyrolles.
- Lacono, G. (2008). Gestion des Ressources Humaines, cinq défis pour l'avenir. Paris: Gualino.
- Nicolas, E. (2014). Gestion des ressources humaines. Paris: Dunod.
- Pascal Moulette, O. R. (2014). Maxi fiches de gestion des ressources humaines. Paris: Dunod.
- Roman, B. (2016). Bâtir une stratégie de rémunération. Paris: Dunod.

Articles

Documents d'informations sur l'Institut Africain de Développement Economique et de Planification.

Mémoire

T. NDAYISHIMIYE, Contribution à la mise en place des outils de GPEC pour le personnel de l'HPD : cas du référentiel emploi/métier des agents du service de gestion des ressources humaines MBA/GRH, 2015

Webographie

<http://www.petite-entreprise.net/P-1036-81-G1-a-quoi-servent-les-outils-de-la-gestion-rh-ressources-humaines.html>

<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16543/emploi-definition-traduction.html>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A2che>

<http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16543/emploi-definition-traduction.html>

<https://fr.wikipedia.org/wiki/T%C3%A2che>

[https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9tier_\(activit%C3%A9\)](https://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9tier_(activit%C3%A9))

https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

https://www.google.sn/?gws_rd=ssl#q=pyramide+des+besoins+de+maslow

https://www.google.sn/?gws_rd=ssl#q=la+roue+des+comp%C3%A9tences+fluck

TABLE DES MATIERES

DEDICACES	i
REMERCIEMENTS.....	ii
LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES ANNEXES	iv
SOMMAIRE	v
0. INTRODUCTION GENERALE	1
0.1 Contexte de l'étude	2
0.2 Problématique.....	3
0.3 Objectifs de l'étude.....	4
0.4 Intérêts de l'étude	4
0.5 Méthodologie sommaire	5
0.6 Annonce du plan de l'étude	6
PREMIERE PARTIE: CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE	7
CHAPITRE I : LES OUTILS DE GRH ET LEURS FINALITES.....	7
I.1 DEFINITIONS DES CONCEPTS CLES.....	7
I.2 DE LA NAISSANCE DE LA FONCTION DES RESSOURCES HUMAINES A LA CREATION D'OUTILS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES	13
I.2.1 De la fonction « Personnel » à la fonction Ressources Humaines	14
I.2.2 Les missions de la fonction « personnel ».....	20
I.2.3 Origine des outils de gestion	21
I.2.4 Objectifs des outils de gestion.....	22
CHAPITRE II : PRESENTATION DE L'IDEP ET METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DES OUTILS DE GRH	23
II.1. PRESENTATION DE L'IDEP	23
II.1.1. Historique	23
II.1.2 Mission	23
II.1.3 Structure organisationnelle DE L'IDEP.....	24
II.1.4 Domaine d'activités.....	25
II.1.5 Programmes	25
II.1.6 Effectif.....	29

II.1.7. Organigramme (cf. Annexes).....	29
II.2. METHODOLOGIE DE CONSTRUCTION DES OUTILS DE GRH	32
II.2.1 La fiche de poste : un outil de description de l'emploi	32
II. 2.2 LE REFERENTIEL DE COMPETENCES	38
DEUXIEME PARTIE : RESULTATS DE L'ETUDE ET RECOMMANDATIONS.....	47
CHAPITRE III : PRESENTATION ET ANALYSE DES OUTILS DE GRH DE L'IDEP.....	47
III.1 PRESENTATION D'UN MODELE DE FICHE DE POSTE UTILISEE A L'IDEP	47
III.2 MODELE DE FICHE DE POSTE AMELIOREE	50
III.3 RESULTATS DES ENQUETES.....	53
CHAPITRE IV : PRESENTATION DES OUTILS DE GESTION CONCUS ET LEURS FINALITES POUR LA GRH DE L'IDEP	55
IV.1 ELABORATION DES REFERENTIELS DE COMPETENCE	55
IV.1.1 Elaboration du référentiel de compétences de l'Assistant des Ressources Humaines et Logistique	55
IV.1.2 Elaboration du référentiel de compétences de l'Assistant de Bibliothèque ...	56
IV.1.3 Elaboration du référentiel de compétences de l'Assistant du Chef de la Division Formation	58
IV.1.4 Elaboration du référentiel de compétences du Chef des services de la Bibliothèque et de Documentation	59
RECOMMANDATIONS.....	62
CONCLUSION GENERALE	63
BIBLIOGRAPHIE	65
ANNEXES.....	69

ANNEXES



**CENTRE AFRICAIN D'ETUDES
SUPERIEURES EN GESTION**

MBA-GRH 2015-2016

Annexe 1 : Questionnaire destiné au personnel local de l'IDEP

QUESTIONS DE RECHERCHE : Analyse des outils de Gestion des Ressources Humaines et leur usage à l'IDEP : Cas des fiches de poste et des référentiels

1. Quel poste occupez-vous à l'IDEP ?

.....

2. Quelle est votre tranche d'âge ?

- 25-35 ans
- 35-45 ans
- 45-55 ans
- 55-65 ans

3. Depuis combien d'années occupez-vous ce poste ?

- 0-5 ans
- 5-10 ans
- 10-15 ans
- Plus de 15 ans

4. Avez-vous changé de poste depuis que vous êtes à l'IDEP ?

- Oui
- Non

5. Le poste que vous occupez actuellement est-il en relation avec votre formation initiale ?

- Oui
- Non

6. Que pensez-vous du matériel de travail dont vous disposez ?

- Peu suffisant
- Suffisant
- Très suffisant

7. Que pensez-vous de la Gestion des Ressources Humaines à l'IDEP?

- Excellente Très Bonne Bonne Assez bonne Passable Mauvaise

**Analyse des outils des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

8. Avez-vous connaissance de l'existence de fiches de poste pour le personnel de l'IDEP ?

Oui
Non

9. Que pensez-vous de votre fiche de poste? Reflète-t-elle ce que vous faites ?

.....
.....
.....
.....

10. Selon vous quelle est l'utilité d'une fiche de poste ?

.....
.....
.....
.....

11. Est-ce qu'il vous est possible de suivre l'évolution de votre métier?

Oui Non

Pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

12. Est-ce que vos compétences sont évaluées régulièrement ?

Oui Non

Si non pourquoi ?

.....
.....
.....

**Analyse des outils des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

.....
.....

13. Avez-vous suivi des formations depuis que vous travaillez à l'IDEP ?

Oui

Non

14. Avez-vous bénéficié d'une promotion depuis que vous travaillez à l'IDEP ?

Oui

Non

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP :
cas des fiches de poste et des référentiels de compétences**

Annexe 3 : Structure d'une fiche de poste

Fiche de Poste			
Identification du poste	Intitulé du poste		
	Classification		
	Relation hiérarchique		
	Relations fonctionnelles	Interne	
		Externe :	
Localisation du poste			
Raisons d'être du poste	Missions		
	Activités		
Compétences requises	Domaines et niveau de formation		
	Nombre d'années d'expérience		
Compétences spécifiques	Professionalisme		
	Travail d'équipe		
	Planification et Organisation		
Mobilité envisagée	Horizontale		
	Verticale		
Moyens	Généraux		
	Spécifiques		
Contraintes du poste			
Autres			

Annexe 4 : Structure d'un Référentiel de compétences

Référentiel de compétences	Liste de compétences (être capable de)
Compétences techniques	
Compétences organisationnelles	
Compétences relationnelles	
Compétences d'adaptation	

Analyse des outils de gestion des ressources humaines et leur usage à l'IDEP : cas des fiches de poste et des référentiels de compétences

