

# Stratégie de développement d'une organisation des employeurs

## A- Importance des réunions dans le processus de développement d'une organisation des employeurs

### ❖ Organiser des réunions et rencontres

Le principal travail d'une organisation est d'organiser des rencontres, des réunions, seule occasion d'écouter et de prendre contact avec les membres afin de connaître leurs besoins. Il s'agira de discuter non seulement des facteurs clés qui entravent le développement de chaque entreprise membres dans son secteurs mais aussi des difficultés que rencontre l'organisation en générale afin de proposer dans l'un ou l'autre cas des politiques pour un futur meilleur. De telle réunion nécessite une préparation pour la satisfaction des membres. Pour réussir une réunion, il s'agit beaucoup plus d'une question d'organisation et de préparation que de nécessité ou de besoin. En fait, la relation entre une organisation et l'efficacité est une relation de cause à effet : une réunion bien organisée est une réunion qui donne des résultats efficaces et utiles pour l'ensemble des membres de cette organisation. Dans cette optique, les spécialistes du management préconisent de suivre un plan d'action constitué de plusieurs étapes qui permettent de réaliser l'objectif fixé :

### ❖ Apprécier la pertinence de la réunion

Le critère principal de la réussite d'une réunion est assurément, d'en évaluer l'utilité. Globalement, la réunion doit répondre à un besoin collectif qui inclut tous les membres. Pouvant couvrir plusieurs objectifs, une réunion ne doit être planifiée que si elle est jugée nécessaire. Même lorsqu'elle vise à informer les collaborateurs d'un changement ou à modifier l'organisation d'un service, la réunion ne doit être prévue que si le dirigeant estime que ces nouvelles dispositions risquent de provoquer des réactions chez les membres et qu'il désire leur donner l'occasion de formuler leurs remarques ou leurs objections et d'y répondre, sans délais et sans intermédiaires. Ainsi l'organisation doit consacrer du temps à préparer les réunions pour des fins fructueuses aux entreprises membres.

### ❖ **Fixer la durée de la réunion et la respecter**

Les réunions qui n'en finissent plus sont improfitables aussi bien pour les membres présents qui ne voient plus le bout du tunnel, que pour le comité directeur pris dans une discussion sans fin. Voilà pourquoi il est primordial de déterminer à l'avance la durée de la réunion et de respecter ce délai, quoi qu'il en coûte. En effet, le comité doit savoir limiter les débordements et s'en tenir à l'ordre du jour. Si d'autres questions pertinentes sont soulevées au cours de cette réunion, il doit les reporter à un rendez-vous ultérieur auquel toutes les parties concernées seront convoquées. En plus d'assurer son efficacité, cette méthode rend la perspective d'une nouvelle réunion nettement moins rebutante pour les membres qui ne la considéreront plus comme une corvée, voire une perte de temps préjudiciable à leur rendement, mais plutôt comme un outil de travail qui entretient la communication entre l'organisation et ses membres.

### ❖ **Bien déterminer le nombre des assistants**

L'organisation doit convoquer les membres qui sont directement concernés par l'objet de la réunion organisée. Plus le sujet est pointu, plus le nombre de membres doit être limité au strict nécessaire. Cela leur laisse l'occasion de discuter plus longuement d'un sujet qui touche directement leur service ou leurs fonctions, sans interruptions de la part de collègues qui ne comprennent pas forcément l'utilité d'une telle réunion ou l'importance du thème abordé.

### ❖ **Adapter le discours à l'objectif de la réunion**

Charger d'animer la réunion tout en assumant la direction, l'organisation doit savoir adapter le style de son discours au but de chaque réunion. Pour une réunion à but informatif, le dirigeant adoptera un discours directif, visant à faire parvenir l'information aux membres de l'organisation. En revanche, une réunion qui vise à résoudre un problème donné ou qui tend à glaner des informations de la part des membres présents, revêt un style participatif par lequel l'organisation cherche à faire remonter l'information, en impliquant ses membres.

### ❖ **Savoir gérer les personnalités difficiles**

Au sein d'un groupe, on trouvera toujours quelqu'un qui ne se tient à l'écart, qui observe en silence sans intervenir dans la discussion. Si pareille situation est anodine dans le cadre de relations amicales, elle est pleine de sens dans le cadre d'une réunion d'organisation. En effet, le membre qui manifeste des signes d'impatience ou d'ennui ne doit pas être ignoré. Au contraire, l'importance de détecter ces signes de désintérêt est capitale car chaque participant doit apporter une plus-value à la réunion, que ce soit par les remarques qu'il émet ou par ses suggestions.

### ❖ **Bien gérer les différentes hiérarchies**

Il peut arriver qu'une réunion regroupe des membres ayant des niveaux hiérarchiques différents ou même, que le manager qui anime la réunion ne soit pas le plus gradé. Dans ce cas, celui-ci doit savoir mettre en valeur ses supérieurs, tout en ménageant les membres de grade inférieur pour qu'ils ne se sentent pas « écrasés » par la présence de la direction.

L'organisation d'une telle réunion nécessite une préparation minutieuse et particulière dans la mesure où elle tient compte de la pertinence de la contribution possible de chaque participant (justifiant ainsi sa présence), des conflits éventuels - de pouvoirs ou d'intérêts - entre les différents participants et de l'impact psychologique d'une pareille réunion sur chacun d'entre eux.

## **B- Développement des compétences dans le processus de développement d'une organisation des employeurs**

### **a) Intégrer la formation.**

Les milieux de travail sont en traversés par des transformations accélérées qui rendent nécessaire le développement soutenu des compétences de main-d'œuvres par la formation. Les organisations font face à de nouvelles réalités qui forcent ces dernières à améliorer sans cesse la qualité du service. Le succès d'une organisation d'employeurs dépend donc de la capacité technique du personnel en poste à exécuter toutes les activités prévues. Car il s'agira de définir et de mettre en place des stratégies non

seulement pour garder les membres anciens mais aussi recruter de nouvelles organisations afin d'accroître la taille de l'organisation. Un personnel dynamique, former pour un objectif bien défini s'avère nécessaire. Il revient dans cet ordre une idée à définir bien avant tout un plan de formation. La formation est considérée comme un ensemble d'actions, de moyens, de méthodes, et de supports planifiés à l'aide desquels les employés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs attitudes, leurs compétences nécessaires à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et ceux qui leurs sont personnels, pour s'adapter à leur environnement et accomplir leurs tâches actuelles et futures. La formation peut être définie comme un ensemble d'actions de développement qui met à la disposition des individus tous les moyens nécessaires à l'accumulation de leurs connaissances et l'amélioration de leurs compétences et performances pour répondre aux exigences de leurs postes de travail et aux évolutions internes et externes. La formation du personnel dans une organisation a pour objectif général l'acquisition ou le renforcement des connaissances et des pratiques pour atteindre l'objectif commun qui est d'accroître la taille de ses membres. En effet il est essentiel que le personnel de l'organisation soit formé aux tâches qui l'attendent. Dans le cas de la campagne de recrutement de nouveaux membres pour la CONEB, la nécessité d'une formation pour la prospection et un sondage (identification) des nouveaux membres a été organisée. Ainsi le personnel de l'organisation appelé à effectuer la prospection n'ayant aucune expérience dans cette technique a suivi une formation et une préparation pour la rencontre des entreprises. L'organisation de la formation non prévue auparavant, a causé un retard qui n'a pas permis d'atteindre les objectifs pour lesquels elle avait été programmée.

## **1. Les Enjeux de la formation**

### **1.1. Du point de vue stratégique**

Des caractéristiques spécifiques, valeurs,...etc., règles vécues en commun par les membres permettent aux employés d'une organisation de s'adapter à l'environnement et favoriser son intégration interne.

La formation est constamment présentée dans les projets d'investissement, le plus souvent elle sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité. Cependant, la formation est et doit constituer un investissement au service de la stratégie de l'entreprise. Ainsi, l'organisation intègre la formation dans les grandes orientations stratégiques.

## **1.2. Du point de vue social :**

La formation a d'abord une finalité humaine de transmission et de développement d'une personnalité qui se forme.

Les dysfonctionnements sont des troubles, des anomalies constatées au sein d'une organisation. La plupart du temps ils constituent des goulots d'étranglement qui réduisent la taille des membres et le paiement des frais d'adhésion et cotisation qui influent considérablement sur la rentabilité potentielle. L'apport d'un hiérarchique opérationnel attentif s'avère précieux pour impulser une action de formation qui peut être si l'observation est exhaustive.

Fortes de ses vertus mobilisatrices, la formation est perçue aussi comme un signe de stabilité, de sécurité et comme une promesse de promotion, ce qui fait d'elle l'outil par excellence de la gestion des itinéraires d'emplois et de gestion de carrière.

À ce propos, l'intégration d'une gestion individuelle prévisionnelle affinera la profitabilité de la formation, ceci pour la préparation des esprits à des éventuels changements, de poste ou de promotion, afin de maîtriser au mieux le facteur temps, surtout pour les cadres performants dont le processus d'acquisition de leur services tendent à être lents et exige une prospection très fine des propositions.

Sur ce point, la formation contribue donc à la résolution des dysfonctionnements aussi qu'à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

### **1.3. De point de vue du processus de gestion :**

Les trois grands processus de la gestion, à savoir la finalisation, l'organisation et l'animation semblent influencés par la formation continue des effectifs.

Pour le premier processus, de finalisation, l'atteinte des orientations générales de l'organisation n'est réalisée qu'avec une performance acquise des participants. ELIE COHEN dit que « mieux on est formé, plus on est performant » et sur sa contribution au processus d'organisation, l'auteur démontre aussi l'apport de la formation en ce sens par trois missions spécifiques.

## **2. Les objectifs possibles de la formation:**

En outre à ses enjeux, la formation a plusieurs objectifs qui résument en deux axes :

### **2.1. Du point de vue de l'organisation :**

Accroître la compétitivité de l'organisation, par renforcement du potentiel technique et par ajustement des savoirs ou du savoir-faire des employeurs, ce premier objectif à l'occasion d'une embauche, puis d'une mutation interne ou d'une promotion.

Prévoir des circuits progressifs de montée en connaissance pour adapter globalement les qualifications aux besoins de l'organisation.

Mettre l'accent sur les catégories du personnel moins qualifiées, sur l'insertion des jeunes, sur les contraintes de reconversion et sur les problèmes liés à certaines phases de la carrière individuelle « crise de maturité »

Associer la formation à la communication pour construire un climat de grande concertation.

Montrer l'organisation dans sa globalité, en expliquant ses diverses articulations, apprendre à maîtriser certains outils d'analyse et d'action pour favoriser l'action collective.

Faire progresser l'encadrement dans ses compétences intellectuelles, sa culture, ses aptitudes à manager.

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

## **2.2. Du point de vue des individus :**

Certains objectifs de la formation sont liés aux souhaits des employés sans qu'il y soit toujours opportunité pour l'organisation. Ces objectifs se résument comme suit :

- Avoir une meilleure maîtrise de son métier
- Se préparer à des changements professionnels et des mutations internes.
- Mieux comprendre l'organisation où l'on travail.
- Développer un savoir-faire dans le domaine des relations, la gestion et du management.
- Se Permettre de se retrouver avec des collègues et des amis dans un fonctionnement convivial et faire connaissances avec des personnes nouvelles dans des espaces extérieurs au vécu professionnel.

### **b) Investir dans la formation**

Pour une organisation, investir dans les compétences de son capital humain accroît sa compétitivité, suscite de nouvelles idées et favorise l'innovation. De plus, cet investissement pourrait réduire les effets de la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et contribuer à diminuer le roulement du personnel.

Pour l'employée ou l'employé, s'investir dans une formation c'est progresser, s'améliorer et développer ses compétences.

#### **❖ A l'avantage de l'organisation**

- La formation augmente la productivité.
- Une main-d'œuvre dont les connaissances sont à jour est plus compétitive et plus portée à innover.

- La formation favorise la fidélisation de l'équipe en augmentant son sentiment d'appartenance à l'organisation, sa satisfaction et, en définitive, sa motivation.
- L'organisation qui forme son personnel soigne son image à titre d'employeur de choix et attire les bonnes candidates et les bons candidats.
- La formation augmente l'efficacité au travail en contribuant, par exemple, à améliorer le service à la clientèle ou à diminuer la durée du temps d'arrêt de la machinerie.
- La formation peut améliorer la situation de l'organisation en matière de santé et de sécurité du travail.

#### ❖ **A l'avantage de l'employé**

- La formation permet de développer les compétences du personnel et d'augmenter la productivité tout en maintenant à jour les connaissances nécessaires pour faire le travail.
- La formation permet aux employés et employeurs de relever de nouveaux défis.
- La formation favorise le développement de la carrière des employés.
- La formation a pour effet de rendre le travail plus stimulant et sécuritaire.
- La formation favorise un climat de travail positif.

#### **c) Evaluation des compétences**

L'évaluation des compétences et du potentiel est un enjeu important tant pour les organisations. Évaluer les compétences signifie identifier les forces et les faiblesses des employés en vue d'améliorer leur performance. Détecter le potentiel vise à évaluer les ressources qui ne sont pas encore mobilisées dont disposent quelques salariés afin d'anticiper une évolution possible. L'organisation vérifie ainsi l'adéquation des compétences et du potentiel avec ses besoins. De plus, cette communication entre les différents niveaux hiérarchiques motive les acteurs.



#### **d) L'évaluation des compétences et du potentiel**

Tous les entretiens d'évaluation ou bilans professionnels se font à partir de supports conçus par l'organisation. Les critères d'évaluation sont adaptés en fonction de l'objectif du face-à-face. Dans tous les cas, les points forts et faibles puis les attentes des employés y sont notés pour faire une synthèse et prendre la décision qui répondra au mieux aux besoins prévus dans la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC). Parfois, pour correspondre au poste, un salarié sera amené à suivre une formation.

#### **e) L'entretien annuel d'évaluation**

Bien mené, l'entretien annuel d'évaluation permet d'échanger, de motiver, d'évaluer les résultats, de fixer de nouveaux objectifs et les moyens pour l'atteindre.

Cet entretien est directement lié à l'activité et à la performance de l'employé à son poste. Il n'est pas une obligation légale, seule l'organisation peut prendre la décision de l'instaurer.

Le salarié doit être informé des objectifs et des modalités de mise en œuvre de l'entretien.

Pour l'employé, il s'agit d'un moment de reconnaissance et de valorisation de son travail. Il lui permet de préparer l'avenir, clarifier son rôle, s'exprimer sur ses attentes et ses aspirations, détecter les besoins en formation, gérer sa carrière...

Pour l'organisation, il s'agit d'un outil de management qui permet de mettre l'accent sur les points positifs et négatifs de l'année écoulée, de trouver une solution pour faire progresser l'employé, et identifier les leviers de motivation. L'employé peut demander à l'issue de l'entretien une formation pour assumer ses nouvelles responsabilités ou ses nouveaux objectifs. L'organisation pourra par la suite établir le plan de formation qui regroupera tous les souhaits des employés reçus en entretien.

En conclusion, le développement d'une organisation d'employeurs repose sur la mise en œuvre de plusieurs stratégies dont les plus triviales sont l'organisation des réunions dans les conditions les meilleures pour écouter et répondre aux préoccupations des membres et le développement des compétences. Dans le premier cas il faut en dehors de l'idée de l'organisation de la réunion et des rencontres s'assurer de sa pertinence, de fixer la durée de la réunion et la respecter, d'adapter le discours dans l'objectif de la réunion et de gérer les différentes hiérarchies... Dans le second cas, il s'agit non seulement d'intégrer la formation mais aussi d'avoir une idée clé des enjeux de cette formation et ses objectifs mais aussi d'y investir...