

**Zeitschrift:** Défis / proJURA  
**Herausgeber:** proJURA  
**Band:** 3 (2005)  
**Heft:** 10: L'immobilier dans l'Arc jurassien

**Artikel:** Les compétences : en Ressources humaines aujourd'hui et demain  
**Autor:** Laurent, Philippe  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-824097>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 15.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Les compétences en Ressources humaines aujourd'hui et demain

**Former des personnes en management des ressources humaines à tous les niveaux de l'entreprise: responsables RH, managers de ligne, assistant-e-s RH, correspondant-e-s RH, avec le souci de répondre aux besoins des entreprises et des administrations de l'Arc jurassien.**

**D'une façon générale, la spécificité de la Haute école de gestion Arc en matière de Management des Ressources Humaines (MHR) consiste à aborder la question des Ressources humaines et de la performance à travers le prisme des transformations organisationnelles, aujourd'hui rapides et profondes.**

On s'attache, dans l'enseignement de base (*Bachelor*), à aborder l'organisation du point de vue de la *Dynamique humaine des organisations* (première année d'étude). Cela signifie que, dans un premier temps, on sensibilise les étudiants et étudiantes à une bonne connaissance du fonctionnement organisationnel, complétée par une connaissance de la psychologie individuelle et de la dynamique des groupes.

On aborde, dans un deuxième temps, l'aspect instrumental du management des ressources humaines (MRH): les fameux outils de gestion RH, dont sont particulièrement friands les étudiants de premier cycle, très demandeurs de solutions. Parmi ces instruments: la gestion prévisionnelle des emplois et des connaissances, les méthodes d'évaluation, le recrutement et les tests de personnalité, la gestion des compétences, etc.

Parce que l'on sait pertinemment en tant que praticiens que ces outils ont leurs limites sur lesquelles nos étudiants butteront tôt ou tard, nous nous efforçons d'adopter une posture complémentaire, en appréhendant les questions de MRH en fonction des contextes. C'est pourquoi nous invitons régulièrement des praticien-ne-s à présenter leurs solutions pour favoriser un échange avec nos étudiants et étudiantes.

## Privilégier les aspects concrets

Ce triptyque étudiant-e-s/enseignant-e-s/praticien-ne-s est à la base de notre système pédagogique. Notre souci est de privilégier les aspects concrets et de développer leurs capacités de réflexion et de questionnement pour l'action. Le but est qu'ils puissent s'investir dans leur carrière future le plus intelligemment possible dans des projets de

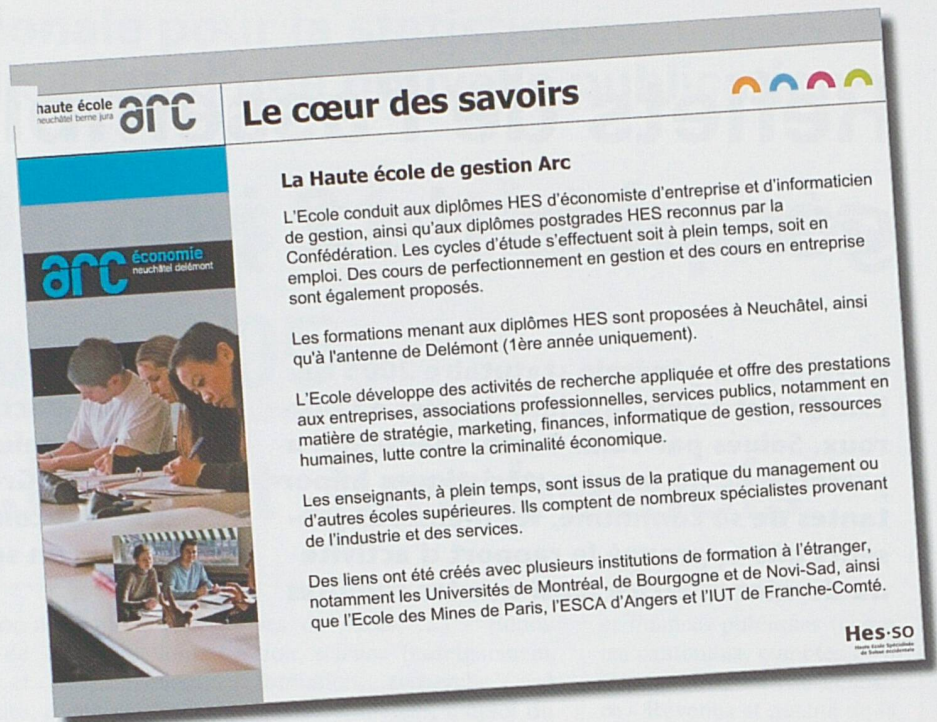
## Des organisations de plus en plus complexes

S'attacher d'abord à l'organisation du travail est rendu nécessaire par le fait que les transformations organisationnelles sont, depuis une vingtaine d'années, de plus en plus complexes, et qu'il faut donner du sens à tous ces mouvements – recentrage sur le métier, fusion, regroupements, etc. – qui affectent les organisations du monde marchand – entreprises du secteur privé – comme de celles du monde non-marchand – hôpitaux, institutions éducatives, etc.



Par  
**Philippe Laurent**

Professeur HES  
à la Haute école  
de gestion Arc,  
à Neuchâtel.



**Le cœur des savoirs**

**La Haute école de gestion Arc**

L'Ecole conduit aux diplômes HES d'économiste d'entreprise et d'informaticien de gestion, ainsi qu'aux diplômes postgrades HES reconnus par la Confédération. Les cycles d'étude s'effectuent soit à plein temps, soit en emploi. Des cours de perfectionnement en gestion et des cours en entreprise sont également proposés.

Les formations menant aux diplômes HES sont proposées à Neuchâtel, ainsi qu'à l'antenne de Delémont (1ère année uniquement).

L'Ecole développe des activités de recherche appliquée et offre des prestations aux entreprises, associations professionnelles, services publics, notamment en matière de stratégie, marketing, finances, informatique de gestion, ressources humaines, lutte contre la criminalité économique.

Les enseignants, à plein temps, sont issus de la pratique du management ou d'autres écoles supérieures. Ils comptent de nombreux spécialistes provenant de l'industrie et des services.

Des liens ont été créés avec plusieurs institutions de formation à l'étranger, notamment les Universités de Montréal, de Bourgogne et de Novi-Sad, ainsi que l'Ecole des Mines de Paris, l'ESCA d'Angers et l'IUT de Franche-Comté.

**Hes-so**  
Haute Ecole Spécialisée de Suisse occidentale

changement et de transformations organisationnelles.

En troisième année, les approches stratégiques sont abordées et approfondies, ainsi que les aspects opérationnels.

Les premières abordent les défis en termes de positionnement et de ressources: comment inscrire la réflexion «ressources humaines» au cœur des processus de décision stratégique de l'organisation, par quels moyens traduire efficacement cette stratégie au niveau des acteurs, comment alimenter l'innovation organisationnelle et favoriser les apprentissages et leur partage, pourquoi et en quoi le développement des compétences est-il un facteur clé de différenciation et de valeur ajoutée face à la concurrence.

Les seconds, très complémentaires de la psychosociologie des organisations (orientation pratique axée sur les savoirs et connaissances de la gestion des RH et de ses composantes stratégiques), reposent avant tout sur deux facteurs clés d'intérêt et de succès:

- vision et valeurs communes applicables selon le prisme du responsable opérationnel ou du chef de projet en charge d'équipes;
- échanges et mises en situation avec partage d'expériences critiques en gestion de ressources humaines.

En effet, on oublie trop souvent à quel point le management des ressources humaines est une responsabilité partagée. D'où l'intérêt de sortir de la logique des activités RH qui appartiennent en propre à la Direction des Ressources Humaines, pour les aborder sous l'angle de vues et la problématique de la gestion quotidienne et périphérique d'une ressource essentielle parmi d'autres.

En élargissant le champ des priorités, on valorise l'expérience, on met en exergue le contexte et les pratiques adaptées aux personnes et aux situations.

### Plusieurs formations inédites

Tout ce travail est poursuivi au travers de cours à option ou des chargé-e-s de cours

abordent des sujets spécifiques, par exemple: ergonomie, santé et bien-être au travail, gestion de conflits et médiation, coaching et mentoring, gestion des compétences et des connaissances, évaluation scientifique des tests de personnalité, etc.

Outre des modules classiques, nous avons bâti et proposons diverses formations inédites:

- ateliers de management RH, à la fréquence d'une demi-journée par mois au cours de l'année académique, durant lesquels responsables et praticiens d'entreprises ou d'administrations publiques sont conviés à confronter leur vécu aux recommandations d'un intervenant dans le champ de leurs préoccupations;
- colloques et séminaires d'une journée sur des thèmes d'actualité, tels la gestion du changement, le management interculturel, ou encore les questions liées aux activités de conception et innovation;
- certificats de formation pour Assistant-e-s de personnel, afin de répondre aux nombreuses demandes émanant des entreprises ou des administrations de la région et des cantons concernés (Jura Ber-

nois, Jura, Neuchâtel), pour le niveau assistantat;

- modules transdisciplinaires de sensibilisation aux sciences humaines et sociales, à la sociologie des organisations, à la philosophie du management.

Enfin, nous restons en lien et à la disposition du tissu économique par le biais d'échanges croisés de services à haute valeur ajoutée tels que mandats et missions d'intervention, audits et travaux d'étudiants, expertise sur travaux de diplôme et aussi témoignages d'expériences professionnelles enrichissantes.

haute école  
neuchâtel berne jura **arc**

**Hes·so**  
Haute Ecole Spécialisée  
de Suisse occidentale