

Gestion des Ressources Humaines-SEMESTRE 6

Approche humaine : Elton Mayo (expérience Hawthorne).

- o Evolution de l'école humaine
- o Expérience Hawthorne (Australie) : usine de la Western Electric (1929).
- o Raison d'être de l'expérience : engourdissement, mélancolie, rêverie pessimiste, fatigue chronique.

Conclusion de l'ETUDE :

- La satisfaction est un préalable à la performance au travail contrairement à Taylor : il suppose que le perfectionnement des outils et l'organisation du travail stimule la satisfaction des employés.
- Un employé motivé marque un merveilleux rendement.
- L'amélioration des conditions de travail stimule la productivité (plus d'éclairage-espace mieux aménagé).
- La communication éveille l'attention des employés.
- La vie informelle ou le groupe informel stimule le rendement
- La notion du groupe apparaît comme étant une entité sociologique qui fonctionne selon une dynamique socio-affective et des objectifs propres et parallèles à cause de l'organisation.
- Inconvénients : objectifs parallèles.
- L'efficacité du groupe permet de vérifier la qualité du leadership (Moreno 1954).

Le travail de MAYO a-t-il été un succès ?

- OUI : en terme d'éveil à l'importance de l'aspect humain de la gestion.
- NON : au niveau local, difficulté de recadrer les ouvriers, perte de repères.

- o La motivation :

Charge émotionnelle qui oriente le comportement de la personne, et qui régule l'intensité de l'accomplissement d'une action.

Si le niveau de motivation est élevé, l'énergie déployée par la personne est plus importante et inversement, si le niveau de motivation est faible, le niveau d'engagement de la personne en est également affecté.

- o La valence

Elle réfère à la valeur rattachée à l'objet de l'action.

Si elle comporte une charge positive, la personne va tenter de reproduire les actions qui mènent à la satisfaction de l'aspect appétitif.

Si elle comporte une charge négative, l'action mène au désintérêt.

- o Approche des valeurs mobiles

Les théories classiques de la motivation intrinsèques

1 – La théorie de l'évaluation cognitive « auto détermination »

La personne est plus stimulée quand le cadre de travail permet de vivre une expérience d'apprentissage.

2 – La 2^{ème} approche des caractéristiques d'emploi « job design » suppose que la personne est plus épanouie quand la nature du travail permet une plus grande affirmation de la personne.

3 – La théorie de Justice

Fondement de l'approche :

- La justice et l'équité : comme base de motivation.
- Justice procédurale.
- Justice relationnelle.
- Justice distributive.

4 - Théorie du choix cognitif

Elle lie la motivation au sens même du travail.

La personne qui est motivée potentiellement par ses propres choix : soit par le dessin d'objectifs à atteindre en milieu organisationnel.

L'approche cognitive intermittente

Efficacité personnelle

Le niveau de motivation de la personne varie en fonction de l'évaluation qu'établit la personne de ses performances au regard des objectifs fixés.

Autres considérations :

La comparaison de son potentiel avec le niveau de complexité du résultat souhaité.

Une perception positive ou négative peut marquer fortement le niveau de motivation, de satisfaction et donc de la performance.

Les théories de l'autorégulation – Métacognition

Les concepts de l'autorégulation supposent que la personne procède à une évaluation constante de ses propres capacités.

- 1 – En lien avec le sens du travail, la performance ciblée, la nature du travail..
- 2 – En cas de disparité entre les différentes variables et sa propre capacité, elle va tenter à ce moment d'adapter son comportement en vue de réduire l'écart perçu.
- 3 – La capacité de la personne à s'auto-motiver afin d'atteindre une satisfaction de sa performance « métacognition ».

Définition de la notion de mobilisation

La mobilisation en milieu de travail

C'est une implication dans l'accomplissement d'un travail ou l'exécution d'une tâche. Ceci se passe sur une base volontaire et durable. Combiné voire en dehors de la contrainte professionnelle.

Ceci implique une satisfaction de la personne du contexte du travail. Ainsi que toutes les dimensions qu'il implique : relationnelle, fonctionnelle, matérielle.

Terminologie :

Analyse des emplois

A pour objectif de recueillir d'évaluer et d'organiser systématiquement l'information détaillée sur chaque poste.

Elle fournit une information détaillée sur les emplois sur les tâches, sur les exigences externes d'habiletés de connaissances de comportements.

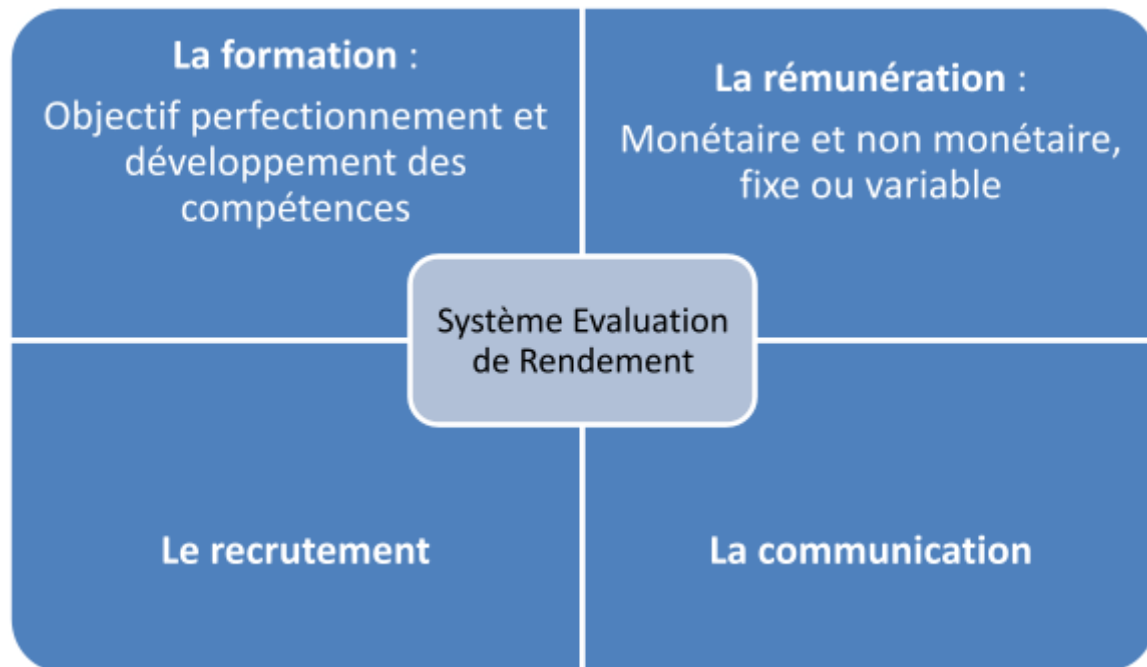
Descriptif d'emploi

La description d'emploi : description de postes et emplois.

Le descriptif d'emploi : Documents qui regroupent l'information issue d'une analyse d'emploi.

L'analyse de l'emploi : Etude des caractéristiques d'emploi à des fins d'ajustement salarial, exemple : l'équité.

Les outils de gestion RH : Gestion de la compétence professionnelle



Pourquoi définir les emplois ?

A des fins d'orientation : comprendre les attentes et le sens du travail.

Eviter les ambiguïtés et les risques d'ingérence.

Faciliter la négociation collective.

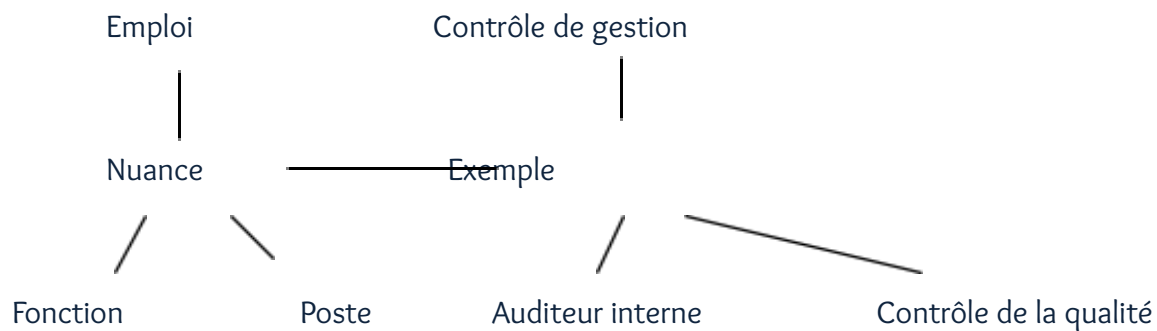
Préparer les outils de base des processus de recrutement de gestion, de compétences, de formation.

Gérer efficacement la rémunération.

La logique de la gestion d'emploi

Une logique collective : la finalité de la démarche est de mettre l'accent sur les tâches à réaliser dans un cadre spécifique/

Une logique individuelle : la gestion de l'emploi est placée dans une perspective du développement de performance individuelle, elle tient compte de cadre de travail spécifique.



Les méthodes d'analyse d'emploi

Méthodes	Avantages	Inconvénients
L'observation descriptive	Efficacité	Observateurs externes : difficultés de collaboration
L'autoévaluation	Richesse de l'information	Subjectivité : Abondance de l'information

Les méthodes d'analyses

L'entretien	Stimule la dynamique du travail	Temps élevé, exigeant en termes de ressources
Le journal des opérations	Inscription détaillée de la nature et de la charge	Risque de subjectivité, demande une forte implication
Les comités d'analyse et d'évaluation	Très bonne maîtrise et concentration	Risque de minimiser les exigences émotionnelles et psychologiques.

Les composantes d'une description d'emploi

1. L'intitulé
2. La date
3. Type de structure
4. Département ou service
5. Mandat
6. Responsabilité
7. Matériel
8. Profil
9. Compétences professionnelles
10. Possibilité d'évolution
11. Zone de collaboration

- 12. Types de relations fonctionnelles
- 13. Moyens et ressources de travail
- 14. Informations complémentaires

Le référentiel de compétences

Un outil descriptif des groupes de compétences professionnelles reliées à un emploi plus spécifiquement relatif au type de fonction.

Le référentiel précis :

- o Le cadre
- o Les ressources
- o Les types de compétences
- o Les résultats
- o Les marges d'action professionnelles.

La gestion prévisionnelle de la compétence professionnelle

- ✓ Connaître et communiquer les spécificités des métiers.
- ✓ Anticiper et s'adapter aux besoins organisationnels en compétences
- ✓ Alimenter le système RH en information
- ✓ Faciliter le guidage
- ✓ Favoriser la gestion des résultats

La compétence professionnelle

La compétence professionnelle : elle réfère à la capacité de la personne à répondre habilement aux besoins de l'organisation grâce à ses savoirs.

Les compétences distinctives : Savoir être : qualités humaines

Savoir-faire : Habilités professionnelles

Les compétences génériques : Savoir : connaissance acquise

La réalisation de la compétence professionnelle

1^{er} niveau : déterminer les objectifs de l'organisation, communiquer les standards de mesure de la compétence, expliciter les attentes.

2^{ème} niveau : Offrir la ressource nécessaire.

3^{ème} niveau : Evaluer, investir dans la compétence professionnelle.

Etape 1 : Comment aider les employés à agir avec compétence ?

- La description d'emploi :

Définir la situation professionnelle : Découpage des activités – Exemple : la restauration.

- Critères de la réalisation :

- 1- Respect des règles d'hygiène
- 2- Sélectionner les fruits et légumes frais
- 3- Travailler sur les saveurs
- 4- Réduire les rebuts.

- Résultats :

10 Variétés/semaine – Originalité – Satisfaction du client

La pratique professionnelle

Elle réfère à la façon avec laquelle nous mettons nos ressources personnelles et externes en faveur avec l'atteinte des résultats.

Les types de ressources : Internes (connaissances acquises) / Externes (infos, règlements).

L'acquisition des ressources : éducation, formation, expérience sociale/professionnelle.

La compétence

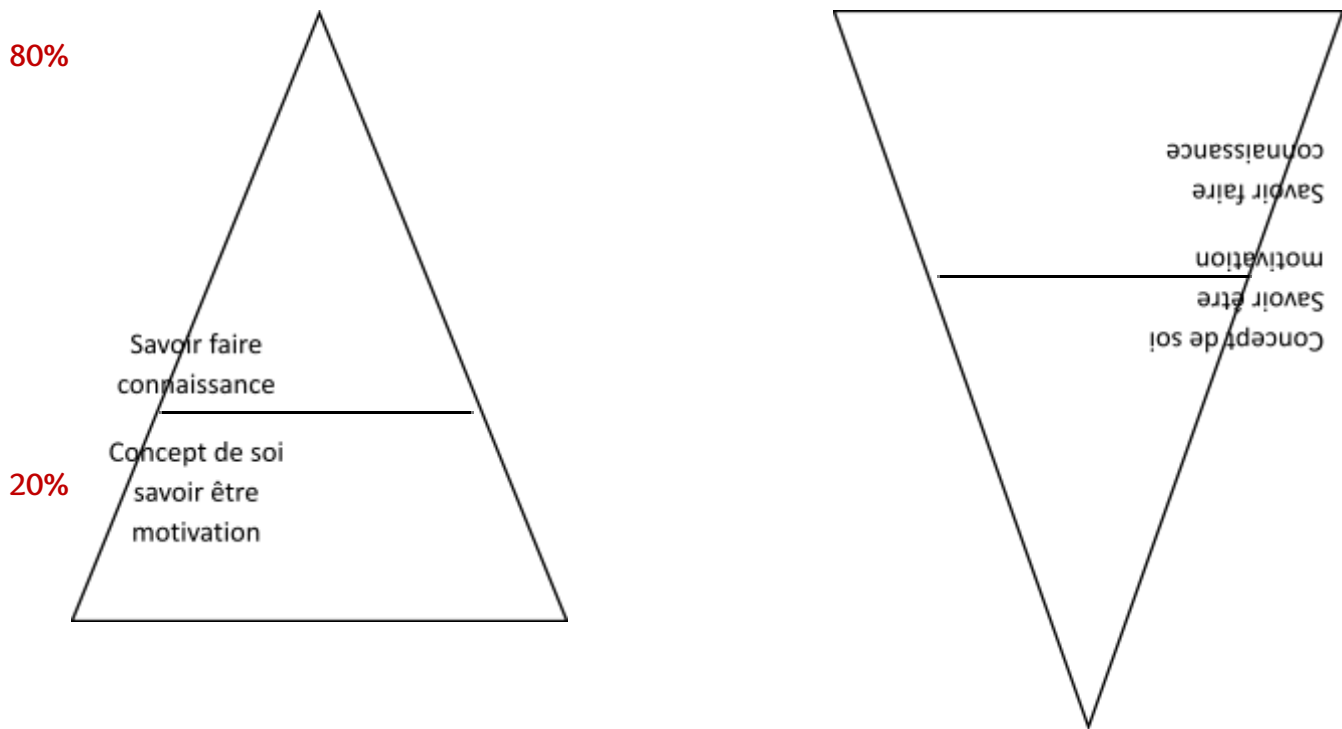
C'est un savoir, savoir être ou savoir faire.

C'est un ensemble de caractéristiques qui permettent un individu d'atteindre un niveau de performance supérieur dans son travail, une situation ou une mission donnée.

Types de compétences :

- 1- **Les compétences indispensables** : génériques, minimales, fondamentales.
- 2- **Les compétences distinctives** :

Le principe de la pyramide inversée :



La reconnaissance des compétences :

- Bâtir un référentiel de compétences génériques et distinctives
- Formaliser l'outil de sélection.
- Suivre une démarche objective et transparente.
- Intégrer ce référentiel comme une base d'évaluation du rendement.

Le référentiel doit être :

- Simple à utiliser pour le candidat et pour les membres du jury.
- Souple – responsabilisant.

Le recrutement

La dotation est-elle un levier de mobilisation ?

Comment gérer une entrevue de recrutement.

Quels sont les pièges de l'entrevue de sélection mal structurés ?

La dotation est un levier de mobilisation :

Dotation : rendement, capacité d'exercer ses connaissances, autonomie et responsabilité, sentiment d'épanouissement, gain de coût, dotation et formation, enrichissement des connaissances.

Démarche de recrutement

- 
- Intégration
 - Décision d'embauche
 - Campagne de recrutement
 - Mise en place des moyens directement
 - Identification des sources
 - Définition du profil
 - Description d'emploi

Etape 1

Dresser le profil du candidat :

- Les qualités humaines et comportementales
- Le niveau et le type du diplôme
- Les connaissances spécifiques
- Le potentiel

Etape 2

- Déterminer le niveau de maîtrise des compétences
- Hiérarchiser les critères
- Déterminer le type de poste permanent ou temporaire

Etapes 3-4-5

- Communiquer l'ouverture du poste

Marché interne/externe

Marché local, régional, national, international

Sources classiques (anapec, annonces, agences).

Délégation auprès du cabinet de recrutement

- Recueillir les candidatures
- Evaluer le potentiel (présélection) tests d'aptitude.

Etape 6

- Gestion de l'entrevue de sélection
- Organiser le cadre de travail
- Préparer et réviser votre référentiel

- Déterminer la part de responsabilité des membres
- Recevoir le candidat
- Maîtriser le déroulement de l'entrevue

Etape 7

La décision :

- Respecter le facteur temps
- Formuler la correspondance nécessaire à l'avis.
- Préparer le contrat

Etape 8

- Préparation de la phase d'intégration
- Définir la période de probation
- Evaluer la période nécessaire à l'adaptation
- Déterminer le rôle du supérieur hiérarchique
- Préparer les éléments complémentaires à la formation du nouveau membre
- Prévoir une période de temps de familiarisation avec le contexte du travail

Terminologie :

- Mentorat
- Coaching supervision parrainage

Au-delà de la gestion logistique : indicateurs de fiabilité :

- Cohérence du profil avec la définition du poste
- L'adéquation des qualités requises avec les vraies exigences du poste
- Définition des sources d'information la plus fiable
- Vérification du respect des exigences légales
- Vérification des outils de sélection
- Vérification des termes de contrat de travail

Indicateurs de l'efficacité du processus

- Le degré de sélectivité : nombre de personnes reçues/nombre total de candidatures
- Le pourcentage de personnes qui refusent l'emploi
- Les performances au travail au cours des ou une des premières années
- Le nombre de départ en période d'essai
- Le nombre de départs au cours des deux premières années.

Quels sont les pièges du processus de sélection ?

L'effet du halo : Focaliser sur un certain nombre d'éléments au détriment d'autres.

L'effet de projection : attentes basées sur une expérience passée

L'effet de désirabilité : le candidat vous oriente sur des sujets qu'il maîtrise le plus, et vous manipule.

L'effet d'attribution : Mise de lien de la réussite et des échecs avec des variables externes.

Les outils de sélection

Outils de sélection	Qualité scientifique	Qualité pratique
Entrevue RH et opérationnels	Indispensables	Excellente
Tests d'aptitude	Très efficace mais limité	Très bonne
Tests de personnalité	Assez bonne	Moyenne
Mise en situation	Excellente	Effet limité
graphologies	faible	Semble dégager un bon profil de la personne

Les différents test d'embauche

- Tests d'aptitude technique et professionnels
- Test projectifs : tend à ressortir la structuration de la personnalité
- Thématique : a perception
- Roschast
-

PEPP : Processus d'évaluation de la personnalité professionnelle.

1 – La gestion de la diversité culturelle au sein de l'organisation

2 - La gestion des conflits intergénérationnels

3 – Le leadership et coaching

4 – Les nouvelles pratiques de recrutement

5 – Les organismes publics de normalisation du travail au sein des organismes privés

6 – les pratiques de rémunération (étude comparative)

Les systèmes d'évaluation du rendement (SER)

C'est un processus qui permet à l'organisation de mesurer le niveau d'évolution des effectifs en croissance avec le niveau d'évolution des multiples enjeux organisationnels.

Types :

- Axés sur le développement de la compétence professionnelle
- Axé sur les résultats : gestion de la performance
- La démarché 360° : évaluation par l'ensemble
- Elles sont formalisées par les cadres : elle concerne une faible proportion de non cadres.
- L'évaluation est réalisée sur une base semestrielle ou annuelle
- L'évaluation est conduite par le supérieur hiérarchique
- Focaliser sur les résultats et les objectifs futurs
- Evaluation qualitative et quantitative des méthodes de travail.
- Vise l'identification des besoins de formation
- Déploiement des diverses composantes du système.

Finalités de l'évaluation

- La communication : échange actif
- Relever l'ambiguïté sur les enjeux quotidiens
- Evaluation des postes
- Mise à niveau des descriptifs d'emplois
- Suivi des dossiers clients
- Décaler le potentiel d'évolution
- Communiquer les attentes
- Discuter de la faisabilité des projets : changement stratégique.

SER : Les compétences professionnelles

- Réviser le référentiel des compétences
- Mesurer les qualifications
- Délimiter les contraintes externes des ressources humaines
- Communiquer les perspectives d'investissement dans la formation

Les avantages de l'évaluation du rendement

- Processus formel d'évaluation : rationnel et outil
- La connaissance des critères de mesure
- Attribue à chaque partie le temps de se préparer avec justesse : références, dates, événements...
- Possibilité de communication : retour sur des sources de conflits,
- Légitimité et justice des processus.

La fréquence : un choix et non une contrainte

- A l'issue d'une période de formation « intégration »
- Evaluation annuelle ou semestrielle
- Evaluation circonstancielle
- Evaluation quotidienne

La démarche

Directive : système de notation

Participative : Implication des parties dans un processus constructif

Construire et manager un processus d'évaluation de rendement

Ressortir les critères d'évaluation de rendement :

- Les compétences professionnelles
- Les résultats

Préciser une date de rencontre et envoyer un préavis.

Souligner les points spécifiques : exemple conflits interpersonnels, indicateurs clés.

- Préciser la date, le temps alloué et le lieu de la rencontre
- Créer la rencontre
- Formaliser les résultats
- Donner un juste retour.

La préparation à l'évaluation : le managé

1 – Le contenu de l'emploi

- Les enjeux majeurs/mineurs
- Les zones de collaboration
- Les difficultés

2 – Les objectifs ciblés/ résultats atteints

3 – Les perspectives professionnelles : évolution, départ, mutation

4 – Les attentes

La formation continue

Les types de besoins par formation :

Besoins stratégiques :

- Métiers stratégiques
- Culture d'entreprises
- Projet d'entreprises
- Evaluation technologique
- Budget de formation et intérêt de la formation

Besoins par service :

- Ecart de compétences
- Adaptation nécessaires au travail
- Dysfonctionnement du service

Besoin GPC :

- Evolution des emplois
- Métiers fragilisés
- Evolution des effectifs
- Carrières et mobilité
- Organisation du travail
- Restructuration

Projet individuel : Souhait d'évolution, besoins de progression

Types de formation : Formation des attitudes – formation d'investissement

Facteurs favorable au développement d'un programme efficace :

- La formation au cœur du projet de l'organisation
- Le niveau d'implication du chef d'entreprises
- La perception de la pertinence de la formation par les employés
- Le choix du timing
- La détermination du rôle de chacun des responsables hiérarchiques dans la planification de la formation

Objectifs d'un plan de formation

- Déterminer les besoins en matière de formation

- Déterminer le nombre de bénéficiaires
- Etudier les coûts qui y sont reliés
- Gérer le calendrier en tenant compte du bon déroulement des activités de l'organisation.

Phase 1 :

- Définition des besoins de la formation
- Définition de l'utilité de la formation
- Mesurer l'impact sur le développement des compétences
- Analyse des besoins spécifiques

Phase 2 :

Conception de la formation

- Déterminer de manière spécifique les objectifs de la formation
- Choix de la pédagogie : auto formation, tutorat
- Choix des formateurs et des prestataires

Phase 3 :

Réalisations majeures

- Gestion des absences sur le poste de travail
- Etablissement de suivi du programme.

Phase 4 :

Evaluation de la formation

- Réaction des stagiaires : mesure de l'efficacité du programme
- Assurance du transfert des acquis
- Evaluation de l'impact sur la qualité du rendement.

Éléments clés de l'analyse du plan de formation

1 – Analyse du plan

Sur quelle base est construit le plan (recueil de désirs) ?

Les besoins de formation de l'ensemble des salariés sont-ils pris en compte dans le plan ?

Quels sont les liens entre les problèmes de l'entreprise et le plan de formation ?

Quels sont les liens entre le plan et les situations professionnelles ?

Comment doit-on évaluer l'efficacité du programme de formation ?

Méthodes pédagogiques :

Le programme est-il rattaché à des objectifs ?

Les objectifs pédagogiques sont-ils définis par références à des situations ?

Ces objectifs ont-ils été réalisés à l'aide de professionnels ?

Critères d'évaluation de la formation selon la formule adoptée :

- La satisfaction des stagiaires : mesurer le niveau de satisfaction des stagiaires quant au programme.
- A chaud : inconvenient : déviation et augmentation de la pression
- A froid : inconvenient : incapacité de réajustement

Les apprentissages :

- Utilisation de test par le formateur
- Mise en situation
- Examen portant sur le fond de la formation afin de valider un niveau de qualification supérieur.
- Transfert sur le poste
- Demander au prestataire d'apporter un ajustement à ses outils de travail
- Etablir un rapport sur la faisabilité du projet de réajustement