

Gestion de Ressources Humaines II

THÈME 1 : Le devenir de la GRH mutations & défis

I - Paradigmes dominants en GRH

- Paradigme 19^{ème} siècle
 - Faible sensibilité aux besoins des clients et des employés
 - Organisation basée sur la production
- Paradigme 20^{ème} siècle
 - Faible sensibilité aux besoins des Clls chez les individus.
 - Sensibilité élevée aux besoins des Clients.
 - Organisation axée sur le marché.
- Paradigme 21^{ème} siècle
 - Sensibilité élevée aux besoins des clients et des employés.
 - Structure personnalisée.

II - Modèle productif dominant

	Taylorien	Flexible
Contexte stratégique	Production et consommation de masse	Coûts, qualité, délai, variété, innovation
Contexte organisationnel	Opération	Événement
Négociation sociale	Compromis tardien	Crise de la régulation
Gestion de la main d'œuvre	Gestion du personnel basée sur le poste	Gestion des RH basée sur les compétences

◦ Dimensions RH :

<u>Quantitative</u>	<u>Qualitative</u>	<u>Humaine</u>
Effectif, Rémunér. durée du travail administration	Compétences, Formation, carrière, relatif	Motivation, Communication employabilité

III - Différents niveaux de la fonctⁿ RH

Selon **J. Marie PERETTI** trois niveaux FRH :

- Niveau administration du personnel
 - Gestion documentaire, suivi de dossiers, relations sociales, aspects juridiques...
- Niveau de gestion de RH
 - La GPEC, fixation procédures de recrutement, les plans de carrière, politique rémunération
- Niveau stratégique
 - Adéquation RH à la stratégie, alignement de la stratégie RH sur la stratégie globale.

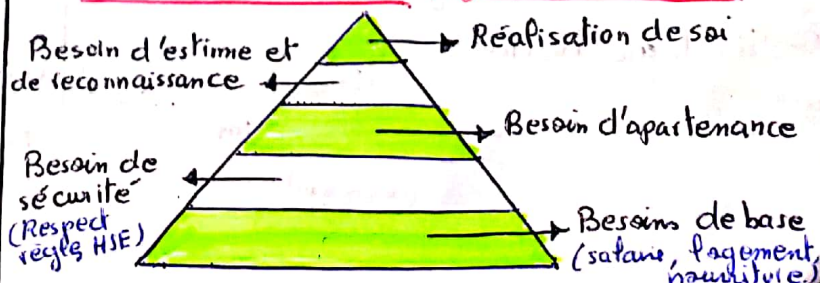
IV - Trois Rôles de la fonction RH

- Organiser : - Accompagner et partager la stratégie de l'ense pour donner **la cohérence**.
- Administrer : - Optimiser processus admin. et dynamiser les relations de proximité pour entretenir **la confiance**.
- Développer : - Mobiliser les compétences en cherchant à offrir des possibilités d'évolution.

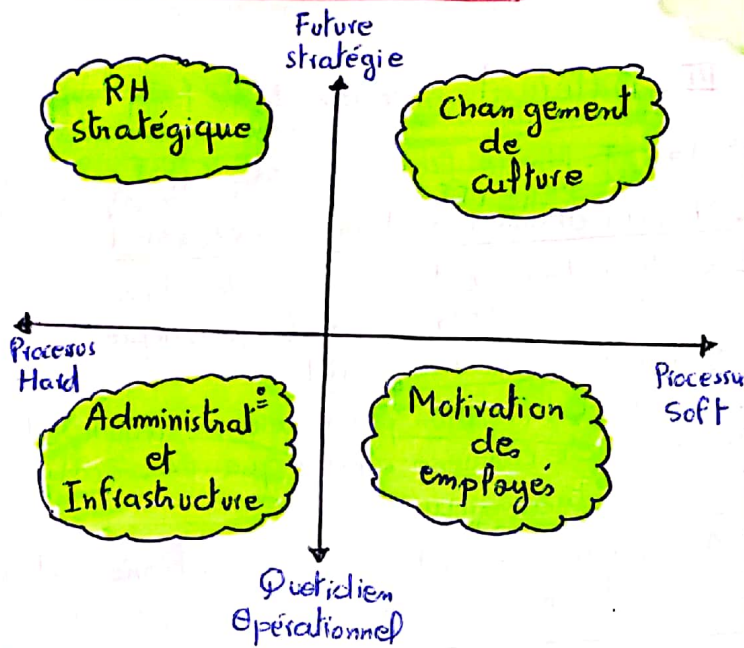
V - La GRH s'vve d'ensemble

- Administration des RH
 - Comprend la gestion du personnel et la gestion des salaires.
- Communication Interne
 - Les réunions, informations, procédures
- Développement des RH
 - Comprend la gestion des RH, la gestion des carrières et la gestion de la formation.

IV - Conformité sociale, Pyramide Maslow



IV - 4 Rôles clés de la DRH.



IX - Défis actuels de la GRH

1. Internationalisation & gestion multiculturelle
2. RSE & Marque employeur image e/ses
3. Paix sociale Relations sociales
4. Dématérialisation Mutations technologiques
5. La géostratégie Incertitude économiques
6. Évolution démographique génération connectée (seniors, juniors)
7. Eclatement & Externalisation de pratiques RH.

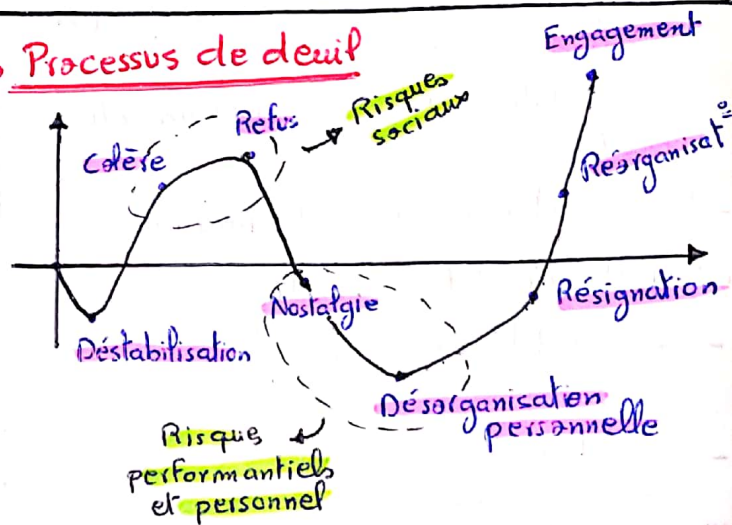
X - Modèle de Dave Ulrich

- 1 - Paradore Navigator (naviguer entre les attentes)
- 2 - Human Capital Curator (développer les talents)
- 3 - Total Rewards Steward (gérer la récompense financière)
- 4 - Credible activist (instaurer la confiance)
- 5 - Technology and media integrator
- 6 - Analytics designer and interpreter
- 7 - Compliance manager (être en conformité avec le cadre réglementaire)
- 8 - Strategic Positioner (orienter les actions en fct de la stratégie)
- 9 - Culture and Change Champion.
(capacité à mettre en œuvre le changement)

o Typologie et Démarche de changement

Progressif	<u>Changement prescrit</u> - Contraintes environ. - Régime de retraite - L'IFE	<u>Changement construit</u> - Changer la rep. des acteurs de l'Éte - 1 à 10 ans - culture CPT, Employeur
	<u>Changement de crise</u> - Solution à un dysfonctionnement - 1 jour à 3 mois - Accident, grève	<u>Changement adaptatif</u> - Transformation des pratiques - 6 à 18 mois - nouveau outil Info - Compét. Commerciale
	Imposé	Volontaire

o Processus de deuil



o Vers une GRH Innovante

	GRH subie	GRH choisie
Pr E/se	Paternalisme	Prévision
Pr Renta	Précarité	Modernité

o 7 règles de la créativité

1. Commencer par déréguler les mentalités
2. Préférer la diversité à la spécialisation
3. Où le soleil de culture est bas, les nains ont une ombre de géant.
4. Promouvoir l'imagination
5. Les questions soit disant futiles sont en fait les plus subtiles
6. Qui rit nuit à sa patrie
7. Un flux d'information optimal engendre un courant créatif.

de processus créatif :

Imprégnation ▶ On devient habitué par le problème.
Incubation ▶ Pas de travail conscient mais ça cogite qlq part.
Illumination ▶ La solution apparaît comme miracle.

Cinq phases pour une créativité de rupture :

1. Observation
2. Curiosité
3. Etonnement
4. Doute
5. Questionnement.

THÈME 2 : Manager les Compétences la GPEC

Différence entre avoir des compétences et être compétent :

- 1) ▶ Avoir des Rces pour agir avec compétence
- 2) ▶ Agir avec compétence (Mettre en œuvre des pratiques professionnelles et des combinaisons de Rces pertinentes)

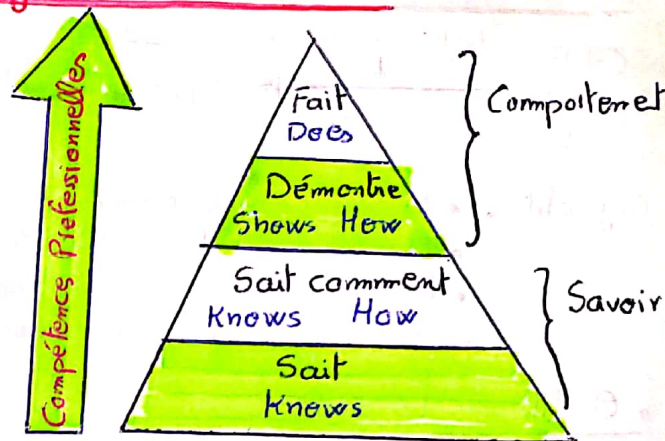
Différence entre compétence et capacité :

- 1) ▶ Combinaison de plusieurs capacités qui permet de réaliser une activité ou d'atteindre un résultat.
- 2) ▶ Une connaissance ou une habileté opératoire pour la réalisation d'une tâche élémentaire

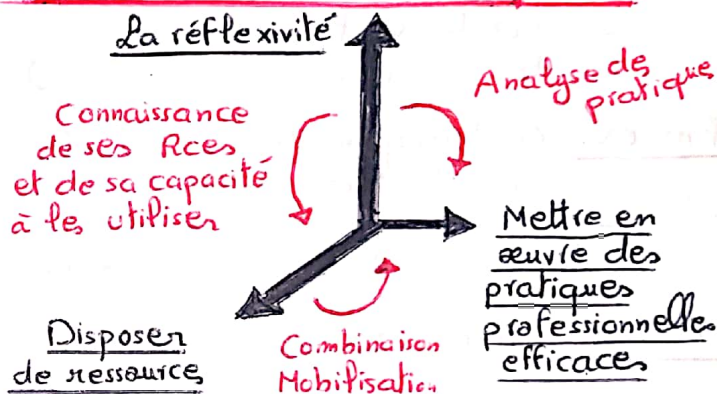
Typologie des compétences selon le BOTERF

1. Savoirs théoriques (savoir comprendre, savoir interpréter)
2. Savoirs procéduraux (savoir comment procéder)
3. Savoir-faire procéduraux (savoir procéder, savoir opérer)
4. Savoir-faire expérimentiels (savoir y faire, savoir se conclure)
5. Savoir-faire sociaux (savoir se comporter, savoir se conclure)
6. Savoir-faire cognitif (savoir raisonner, savoir apprendre)

Pyramide de Miller



Trois dimensions de la compétence

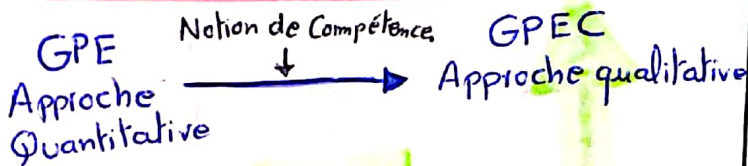


Évaluation des Compétences : Grille des 6 Facettes

	1	2	3	4	5	6	7
Pratique							
Savoir							
CP							
Motivation							
Résultat							
Contexte							

- Pratique : le comment, la manière de procéder qui produit la valeur. A
- Savoir : Σ connaissances / provisoire
- CP (Caractéristique personnelle) : Dispositions naturelles / acquises qui permettent d'agir ou de réagir.
- Motivation : ce qui donne de l'énergie et pousse à agir
- Résultat : les bonnes pratiques, mesurable par indicateurs
- Contexte : l'environnement dans lequel s'inscrit la compétence d'une personne

• De la GPE à la GPEC



- Objectifs :
- Eviter les licenciements
 - Assurer l'employabilité de sala.
 - Réduire les coûts et les risques
 - Se positionner par rapport à concurrence

• Outils de la GPEC :

Phase 1 : Inventaires des outils de base

- Répertorier les outils (données sociales, classifications de poste...)

Phase 2 : Cartographie de l'emploi des postes et des métiers

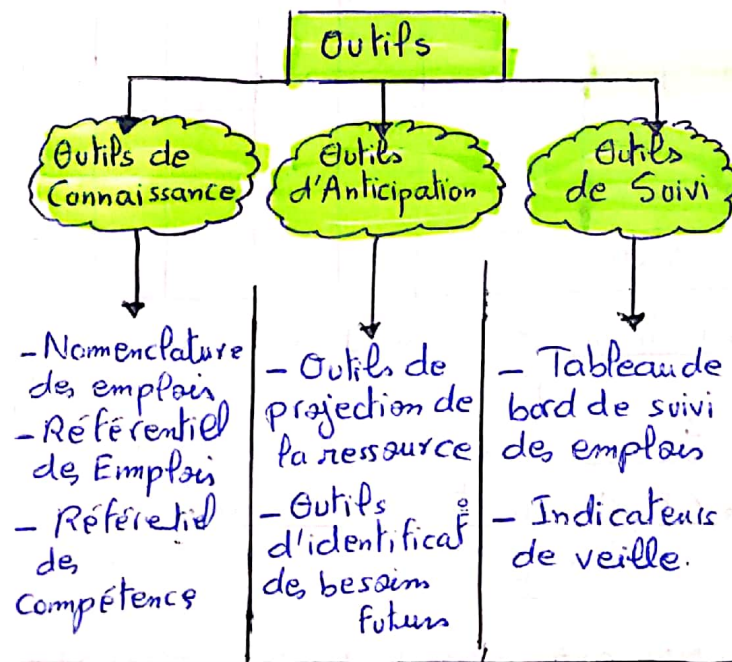
- Elaborer, classer et structurer une carto. de postes et des métiers

Phase 3 : Référentiel de Compétences

- Elaborer et placer la compétence au cœur de la politique RH.

Phase 4 : Modes d'entrées dans la GPEC

- Identifier les modes les plus adaptés



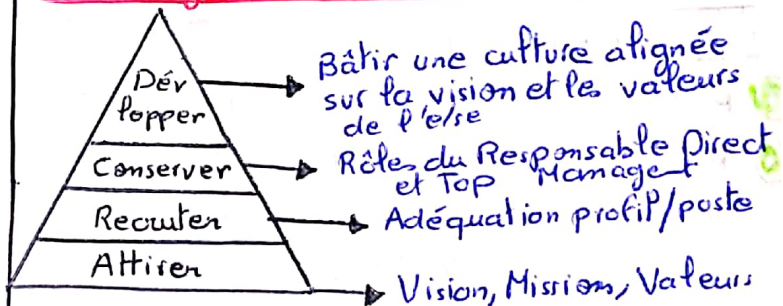
THÈME 3 : Dotation en RH

Comment attirer les meilleurs talents ?

• Le processus de dotation

1. La définition du besoin (GPEC)
2. Le choix des sources de candidature
3. La présélection des dossiers
4. Les entretiens
5. La décision d'embauche
6. La période d'essai
7. L'embauche définitive.

• Stratégie de dotation



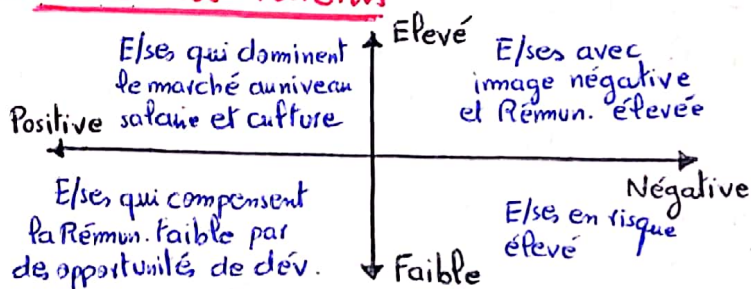
• Comment choisir le bon candidat :

- Ne pas se contenter des diplômes : il vaut mieux chercher le charisme, le talent et le potentiel, demander plutôt des tests GE au côté du QI, chercher quelqu'un polyvalent qui pense différemment.
- Faire recours au sourcing mondial : détecter les moyens avec lesquels les talents cherchent un job ; les moteurs de recherche et les mots les plus recherchés. Essayer d'intégrer le côté digital dans la stratégie de recrutement.
- Lancer des vidéos en ligne : permet de mieux présenter l'entreprise, les points forts, la culture et l'environnement de travail.
- chercher l'empathie : Essayez de trouver des gens doués d'empathie et d'Intelligence émotionnelle, qui peuvent comprendre leurs collaborateurs et les clients.

• La loi des 5 fautes progressives :

- 1^{ère} faute : - Ne pas savoir que des personnes compétentes existent dans l'org.
- 2^{ème} faute : - Savoir qu'elles existent mais ne pas les « utiliser »
- 3^{ème} faute : - les « utiliser » dans le mauvais sens.
- 4^{ème} faute : - « Utiliser » ces personnes compétentes dans le bon sens mais les piétiner et les laisser piétiner.
- 5^{ème} faute : - les laisser partir et fuir

• Attirer les Talents



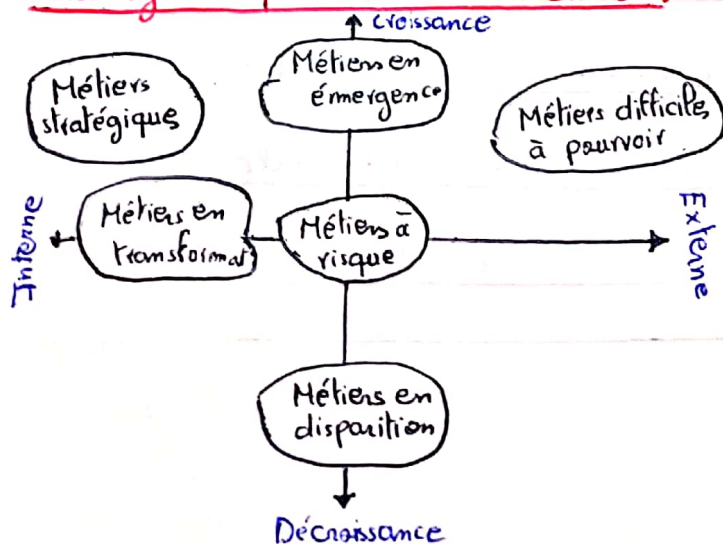
• Critères d'attractivité de l'E/se :

- **Projet** : Présent (Rémunération, sécurité) Futur (Perspectives, carrière...)
- **Passion** : Intérêt de l'emploi Développement, Flexibilité.
- **Cohésion** : Ambiance au travail, Management, Reconnaissance.

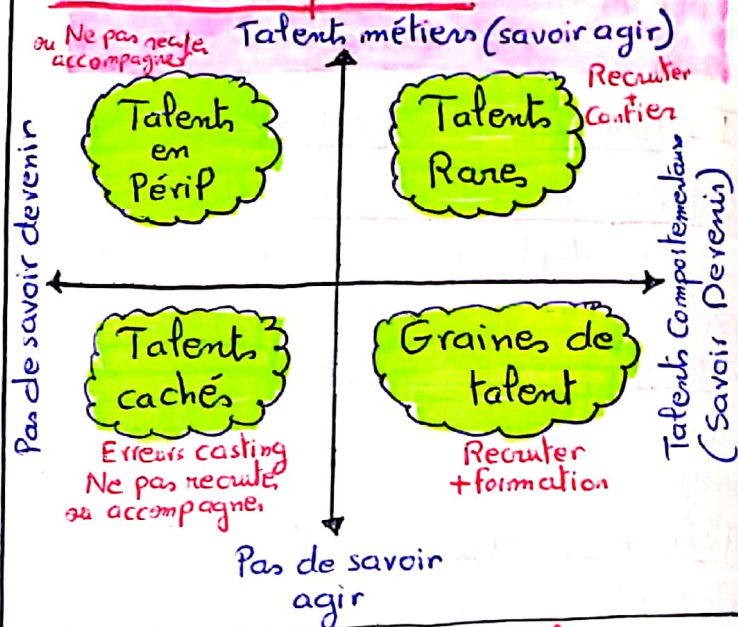
• Équation du Talent :

$$\text{Talent} = \text{Compétence} \times \text{Performance} \times \text{Leadership}$$

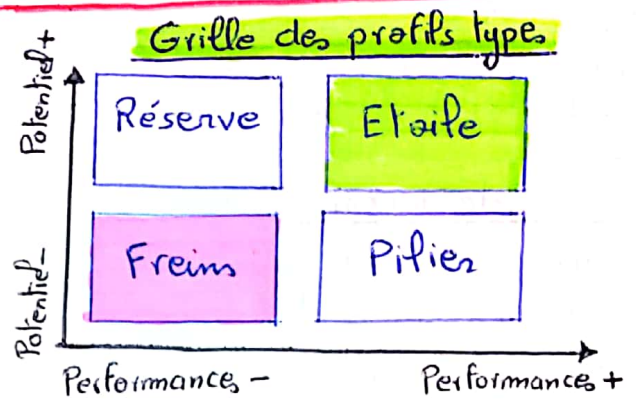
• Management par les métiers sensibles



• Méthode Caplatents :



• Gestion des hauts potentiels



- **Freins** : - Performance inférieure
- Potentiel non détecté
+ Actions de formation
+ Management de proximité
- **Réserve** - Performance inférieure
- Potentiel non utilisé
+ motiver, proposer nouvelle activité
+ Changer de fonction
- **Pilier** - Performance Supérieure
- Potentiel non détecté.
+ Rémunération incitative
+ Reconnaître
- **Étairé** - Performance Supérieure
- Potentiel d'évolution
+ Expérimentation dans situation nouvelle
+ Fidélisation.

Thème 4 : Evaluation des salariés et Reconnaissance

I - Quelques Définitions

1) Gérer la performance :

- C'est adopter une approche stratégique pour améliorer la contribution des employés.

2) Système d'évaluation :

- C'est une série d'activités planifiées faites en vue de juger et améliorer la contribution

3) Logique de hiérarchisation :

- consiste à évaluer un salarié pour comparer ses résultats à ceux des autres.

4) Logique de progrès :

- consiste à évaluer un salarié pour repérer son évolution et non pas le comparer.

II - Différentes techniques

- ▶ Évaluation par le N+1
- ▶ Évaluation par les N-1
- ▶ Évaluation par les pairs
- ▶ L'autoévaluation
- ▶ L'entretien collectif
- ▶ L'assessment center
- ▶ L'entretien individuel

III - Critères de performance efficace

- S, pour spécifiques
- M, pour mesurables
- A, pour ambitieux et atteignables
- R, pour réalistes
- T, pour déterminés dans le temps

IV - Dimensions traités par l'entretien d'évaluation :

A court terme : Appréciation de la Performance

A moyen terme : Appréciation du professionnalisme

A long terme : Appréciation du potentiel.

• Conditions de réussite :

1. Compétence des évaluateurs
2. Évaluation basée sur des faits perçus
3. Importance de la documentation
4. Se prémunir contre le biais de perception
5. Qualité du feedback.

• Obstacles à l'évaluation (4 parmi 10 voir cours)

- Réactions paternalistes
- Être obligé de se défendre
- Peur d'être attaqué personnellement
- Crainte de ne pas connaître les règles.

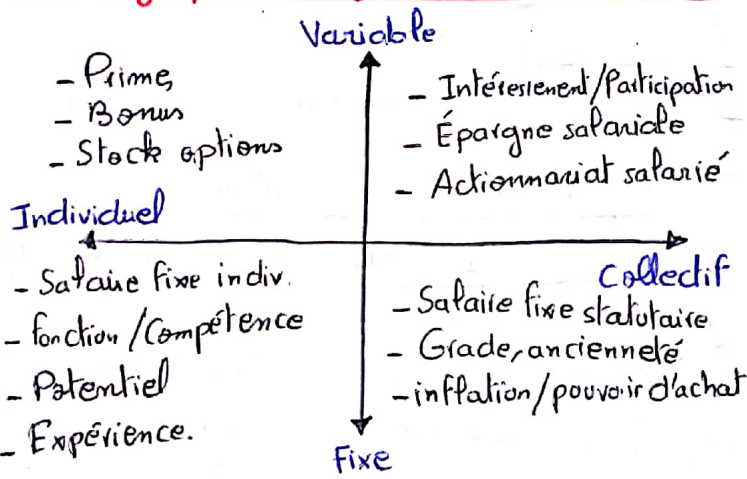
• Erreurs d'évaluation

1. Effet de halo : généraliser à partir d'un
2. Premières impressions : interpréter de façon à confirmer la première impression
3. Similitude : voir positivement ce qui nous ressemble
4. Contraste : Comparer les personnes évaluées
5. Primauté : Rappeler premier et dernier / milieu
6. Erreur de tendance centrale : Éviter les risques et maintenir les appréciations dans la moyenne.
7. Sévérité : se montrer trop sévère.

• 8 catégories de reconnaissance

1. Reconnaissance formelle (Officielle)
2. Reconnaissance informelle (Spontanée quotidienne)
3. Reconnaissance publique
4. Reconnaissance privée (caractère personnalisé)
5. Reconnaissance monétaire (Avantage éco. récomp.)
6. Reconnaissance non monétaire (Registre relationnel)
7. Reconnaissance individuelle (félicitation, recommandat)
8. Reconnaissance collective (Affichage cérémonie)

• Cartographie de système de Rémunération



• 5 étapes pour établir une grille de salaires

1. Description d'emploi, Référentiel de comp.
2. Évaluation des emplois et des compétences
3. Classification de emplois selon l'évaluation
4. Choix d'une échelle de salaire pour chaque emploi / compétence (salaire minimum)
5. Élaboration de la grille de salaires.

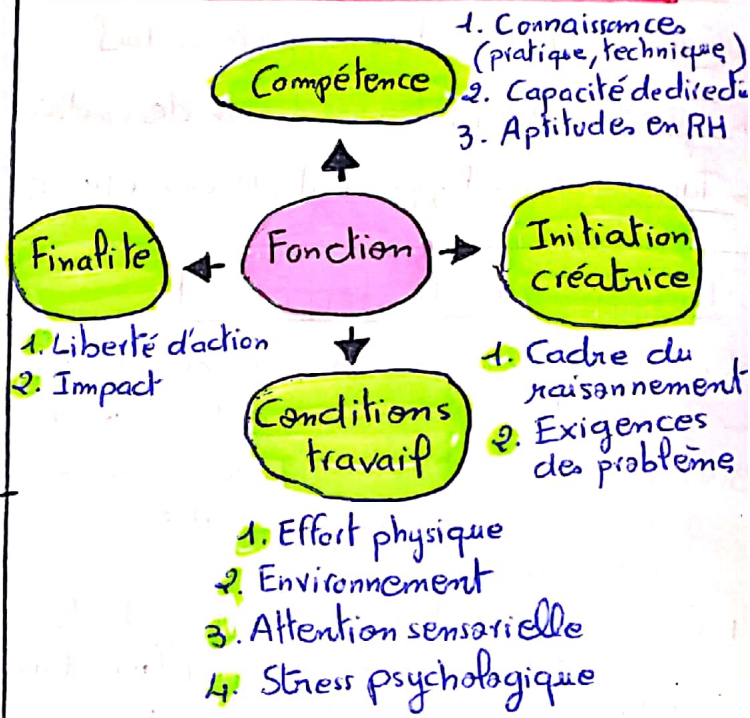
• Méthode d'évaluation par paires

Est supérieur à ...	Secrétaire	Vendeur	Respo paie	Respo sécurité	Total
Secrétaire		X	X		2
Vendeur				X	1
Respo paie		X		X	2
Respo sécurité					0

• Grille d'évaluation globale d'un poste

	Responsabilité		Compétences		Représentation	
	Pts	Description	Pts	Description	Pts	Description
Faible	3		2		1	
Moyen	6		4		2	
Élevé	9		6		3	
Très élevé	12		8		4	

• 4 Facteurs de la méthode HAY



Thème 5 : Gérer la performance et la Reconnaissance

Thème 6 : Développement de compétences et rétention des talents

• L'Algorithme des besoins de formation :

- Comparer entre le Rendement anticipé (Description du poste) et le Rendement actuel (profil de l'employé)
- Si l'écart existe pas → Répéter la formation après 3 à 6 mois
- Si l'écart existe
 - on ne peut combler par formation → autre mesure
 - on peut combler → besoins formation méthode form. Dirig. formation

Évaluer les Résultats.

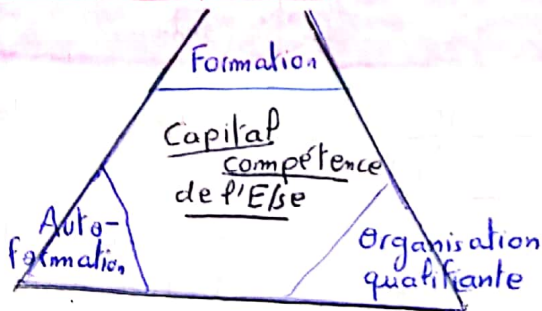
Types d'action de formation

- ▶ Type 1: Adaptation au poste actuel
- ▶ Type 2: Adapt. à l'évolution des emplois
- ▶ Type 3: Développement de compétences

Dispositifs de développement

1. Dispositifs les plus traditionnels (stage)
2. Dispositifs visant le transfert (alternance)
3. Dispositifs visant à construire des savoirs d'action (entretiens d'explicitation, validation d'acquis)
4. Dispositifs visant le développement des caractéristiques personnelles (formation de type déve. personnel, coaching.)
5. Dispositifs mêlant développement des compétences individuelles et des compétences collectives (capitalisation d'expérience, formation-action...)

3 Leviers du développement continu du capital-compétence



Marque Employeur

1] Composante

- Pratiques Employeur
- Identité Employeur
- Image Employeur

2] Bénéfices

1. Réputation
2. Attractivité
3. Fidélisation
4. Engagement

3] Comment?

1. Diagnostic
2. Vision cible
3. Plan d'action

Carrière

1] Définition

- Σ de expériences qu'il a accumulé.

2] Les modèles de carrière

Modèle RIASEC (John Lewis Holland)

- ① La personnalité Réaliste
- ② La personnalité Investigatrice
- ③ La personnalité Artistique
- ④ La personnalité Sociale
- ⑤ La personnalité Entreprenante
- ⑥ La personnalité Conventiomelle

3] Démarche sur une carrière sur mesure

1. Planifier son avenir avec audace et détermination.
 - Être toujours visible - Être responsable
 - Être toujours prêt - Maintenir ses contacts
 - Compter sur soi-même
2. Savoir se vendre et établir son image
 - Être enthousiaste, présent, informé, capable et conscient
 - Établir son image : Fournir des résultats, Réussir ses projets, Être bien avec les autres