

« Management des Ressources Humaines »



Conception et animation :
Marie-Pascale MIRRE, Consultante Formatrice

Séminaire MBA
Du 30 au 9 avril 2016, Pointe-Noire



Objectifs principaux de la formation

- Acquérir une vision globale de la GRH
- Mettre l'accent sur la prise en compte des ressources humaines dans le développement de l'entreprise
- Montrer le lien entre d'une part entre stratégie et structure de l'entreprise et d'autre part les politiques et les pratiques des ressources humaines



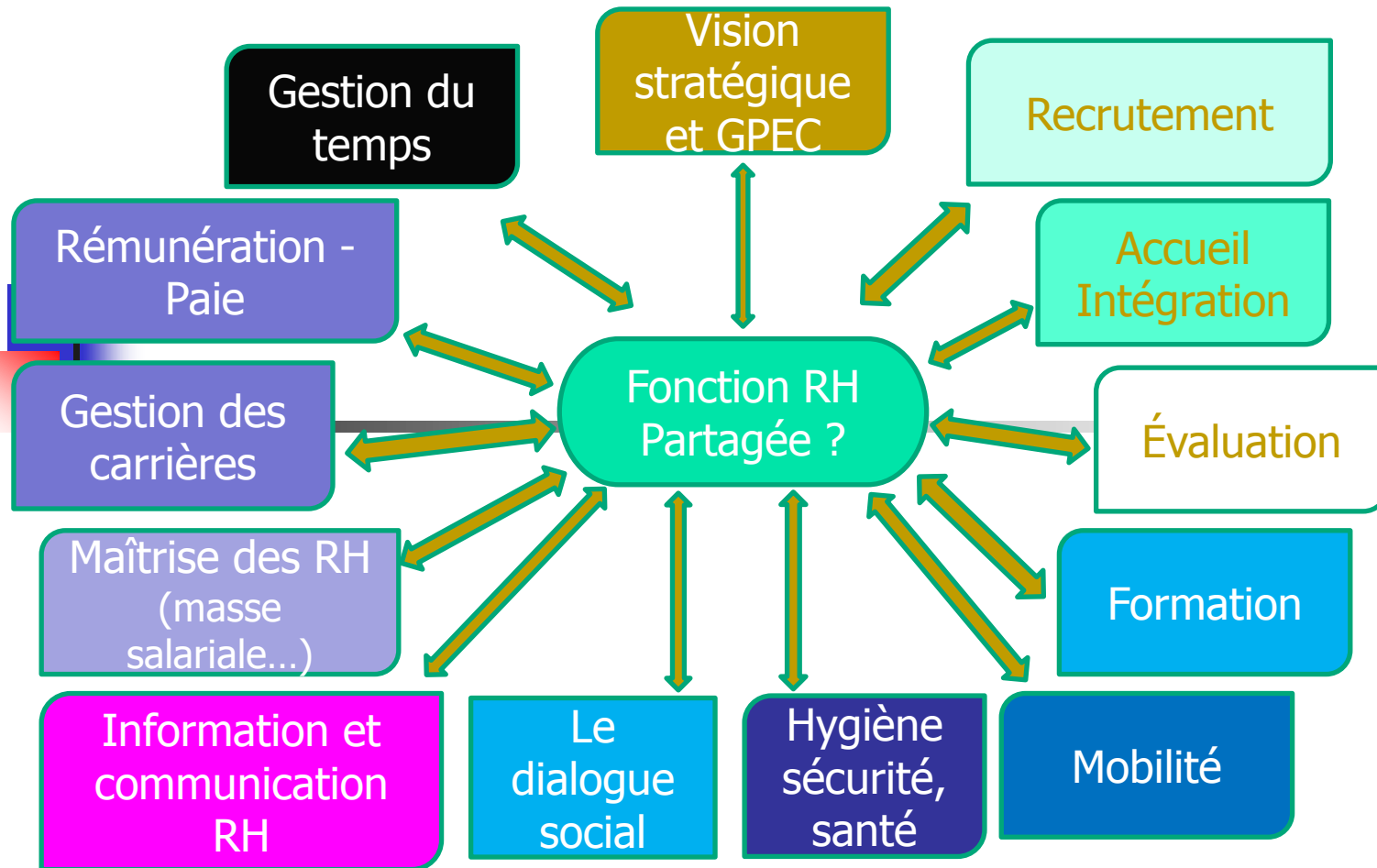
Qu'est-ce que la GRH ?

- Discipline des sciences sociales
- Activité de gestion particulière
- Avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut



Quelles sont selon les principales activités de la fonction RH ?

Les principales prestations RH ?



la fonction RH : mobiliser et développer les ressources humaines avec une plus grande efficience et efficacité en soutien à la stratégie de l'organisation.

Fonction RH face aux transformations





Défis économiques

- Mondialisation et globalisation des marchés
- Fusions-acquisitions
- Dérégulation de l'économie
- Manque de visibilité économique



Défis sociologiques

- Perte de confiance
- Équilibre vie privée vie professionnelle
- Développement de la notion de capital humain



Apport des NTIC pour la GRH

- Plus d'informations sur les emplois
 - Emplois à pourvoir à court et moyen terme
 - Communication des référentiels de compétences
- Plus d'informations sur les hommes
 - Base plus riche
 - Auto-évaluations offertes
- Plus d'interactivité et de fluidité



Performance de la fonction RH



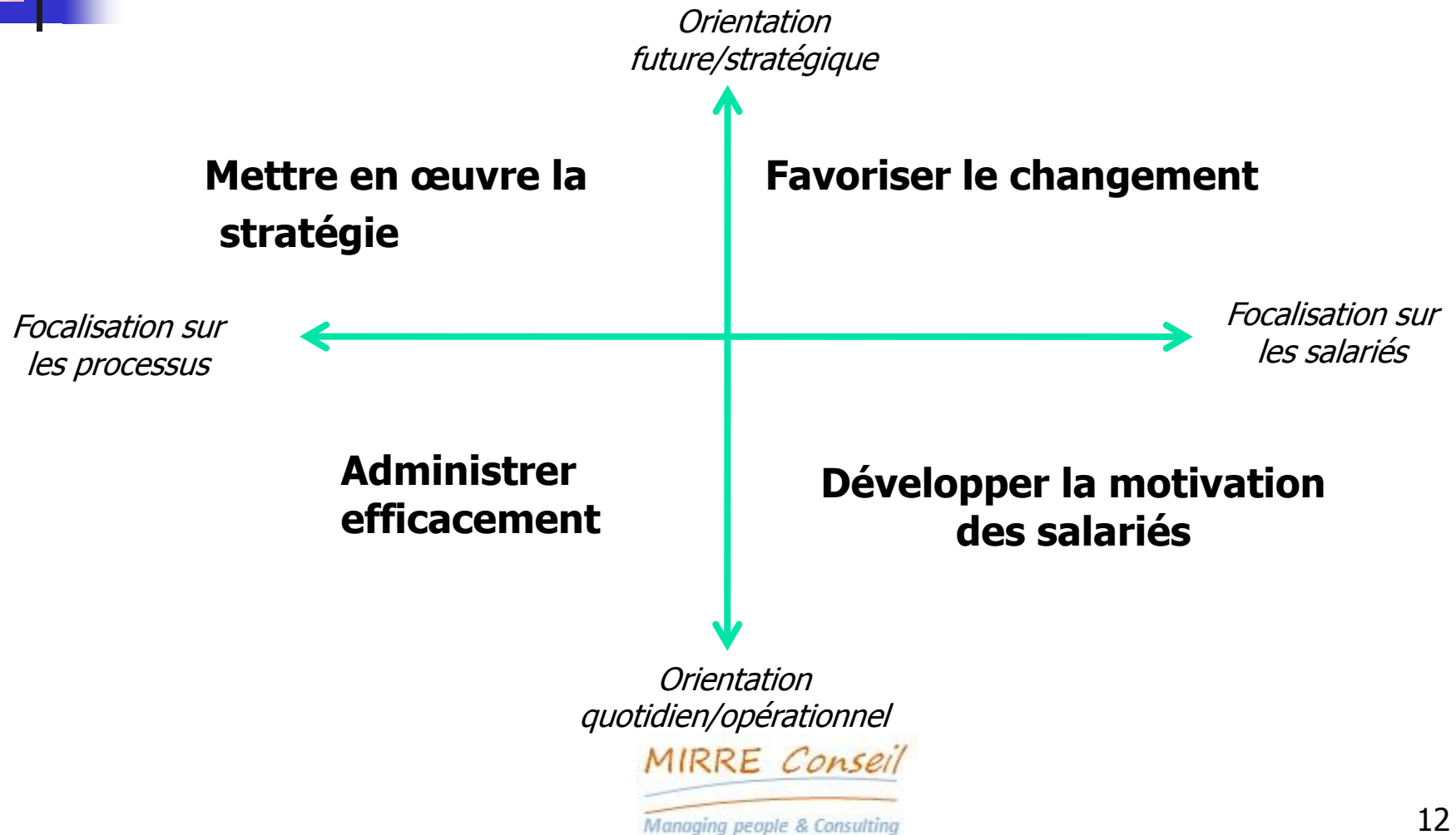
Cadre d'analyse d'Ulrich

- 4 missions principales à assurer
 - Gestion administrative
 - Motivation des salariés
 - Accompagnement au changement
 - Mise en œuvre de la stratégie

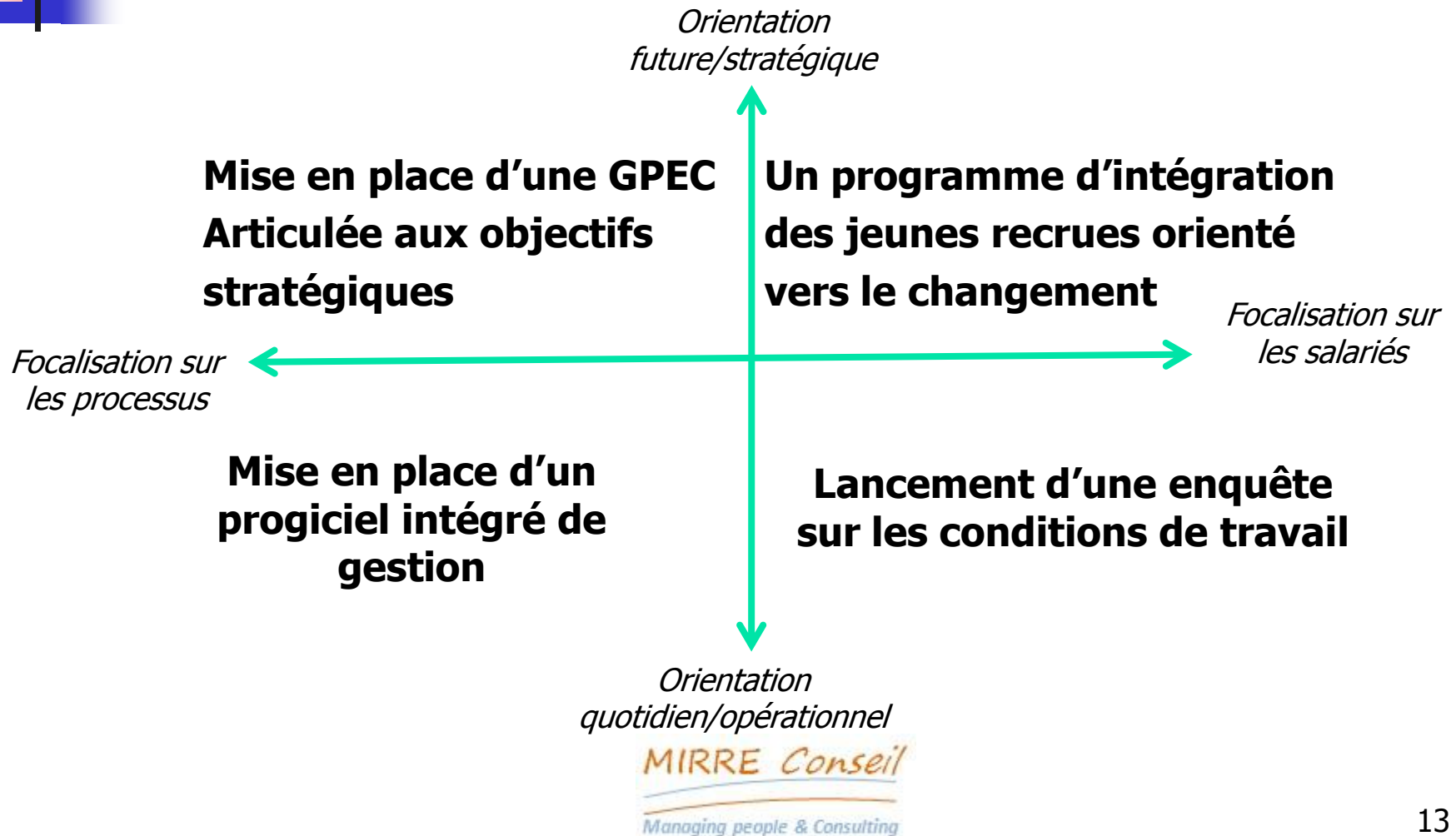
- 4 clients internes aux attentes diverses
 - La direction
 - Les salariés
 - Les managers
 - Représentants des salariés



Missions de la fonction RH



Exemples : Missions de la fonction RH





1. Administrer efficacement


- Gestion des ressources humaines décentralisée
- Proximité avec le terrain
- Gestion plus mobilisatrice et réactive
- Réduction des effectifs mais un meilleur niveau de compétence
- Efficacité et productivité
- Externalisation de certaines activités

2. Développer la motivation des salariés



- Approche client-fournisseur
- De quoi les collaborateurs ont-ils le plus besoin « 5 E » ?
 - Équité
 - Employabilité
 - Épanouissement
 - Éthique
 - Ecoute

Au cœur de la motivation : théorie de l'équité

- Tout salarié évalue en permanence : EVALUATION
 - Ce qu'il apporte à l'entreprise (sa contribution)
 - Ce qu'il en reçoit (sa rétribution)
et calcule son ratio d'équité : $\text{Rétribution/Contribution}$
- Tout salarié compare son ratio avec sa perception du ratio d'autres personnes : COMPARAISON
 - Dans l'entreprise (équité interne)
 - En dehors (équité externe)
Et se considère en équité ou en non-équité (sous équité ou sur équité)
- Tout salarié en non équité agit pour rétablir l'équilibre :
 ACTION



Les risque de la sous-équité

- Le salarié réduit sa contribution pour accroître sa rétribution
- Le salarié diminue la contribution de ceux auxquels il se compare (dénigrement)



Dix déterminants de la motivation des salariés

1. Les salariés ont leur mot à dire sur l'organisation du travail
2. Les salariés adhèrent à une vision et à un objectif qui les font se dépasser
3. Les salariés ont un travail intéressant qui leur offre l'opportunité d'acquérir de nouvelles compétences
4. Les salariés travaillent en équipes
5. L'environnement professionnel est convivial et chaleureux
6. Les salariés se partagent le fruit de leur travail
7. Les salariés ont l'opportunité de débattre et de discuter avec le management
8. Chaque salarié est traité avec dignité et ses différences sont respectées
9. Les salariés ont accès aux technologies qui facilitent leur travail
10. Les salariés ont les compétences pour bien faire leur travail



3. Favoriser le changement

- Aider les collaborateurs à s'approprier la stratégie de l'entreprise
 - Encourager les comportements nouveaux
 - Mettre en place une culture du changement
 - Se doter d'outils et de méthodes adaptés
- « La fonction RH est la fonction sur laquelle repose le succès (ou l'échec) des transformations de l'entreprise »*
- (F. Bournois & J. Brabet)



4. Mettre en œuvre la stratégie

- Aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques
- Participer à la définition de la stratégie de l'entreprise
- Mettre en place la stratégie RH et la décliner en objectifs RH
- Etre en mesure d'intégrer les dimensions économiques et sociales de l'entreprise
- Etre un « business-partner » et créer de la valeur

Qu'est-ce que la création de valeur ?



- Augmenter la valeur ajoutée en maîtrisant les coûts
- Optimiser ses ressources en terme d'effectifs et de compétences
- Innover dans les processus de valorisation des compétences
- Inventer de nouvelles méthodes de communication

Les attentes des clients internes





Le DRH et ses clients

Pour	Le DRH doit être
Les dirigeants	<ul style="list-style-type: none">• Support de la STRATÉGIE• Acteur de la COMPÉTITIVITÉ• Créateur de la VALEUR
Les managers	<ul style="list-style-type: none">• Garant du partage de la fonction• Partenaire d'affaires• Accompagnateur du changement
Les salariés	<ul style="list-style-type: none">• Garant de l'équité• Garant de l'employabilité• Garant de l'éthique
Les représentants des salariés	<ul style="list-style-type: none">• Garant de l'écoute• Garant de la conformité• Garant de la dynamique sociale



Direction générale

- Contribuer aux finalités de l'entreprise
- Etre au service des managers
- Gérer les compétences
- Gérer plus efficacement l'activité RH
 - ROI : retour sur investissement des actions menées par les DRH
 - Réduire le ratio du personnel affecté à la gestion des RH



Collaborateurs

- Modification de la relation au travail
- Phénomène de salariés nomades
- Chercheurs d'emploi passifs
- Demandes spécifiques de population différenciées
- Relation de proximité propice à l'écoute active



Managers

- Communication de directives compréhensibles et cohérentes
 - Principaux objectifs RH
 - Attentes et les enjeux de l'entreprise
- Outils, grille d'analyse, conseils
- Formation
 - Renforcement de leurs compétences clés (écoute active, leadership, motivation ...)
 - Techniques de gestion d'équipe
 - Coaching individualisé
- Reconnaissance et implication
 - Besoin de reconnaissance et de légitimité dans leur fonction
 - Demande d'implication dans le processus de décision



Partenaires sociaux

- Respect du droit du travail
- Davantage de transparence
- Vraie politique de concertation
- Dynamisme social



Profil du DRH d'aujourd'hui



Profil du DRH

- Très opérationnel avec une expérience du terrain
- Capacité à comprendre le business
- Expert technique et conseil



Savoir-faire

- Expert du recrutement et de la gestion des emplois et des compétences
- Compétences en sciences sociales, sciences politiques et gestion financière
- Bonne compréhension du marketing stratégique



Savoirs-être

- Excellentes qualités relationnelles
 - Ecoute
 - Contrôle de soi
 - Force de persuasion
 - Animation, communication
 - Leadership
- Qualités personnelles
 - Dynamisme
 - Autonomie
 - Esprit de synthèse



13 compétences transversales du DRH (selon les auteurs J. Barraud, F. Kittel & M. Moule)

1.	Savoir faire preuve de discrétion
2	Etre capable de supporter la frustration et l'hostilité
3	Avoir une image de soi forte
4	Savoir relativiser
5	Rester calme et garder son sang-froid en cas de crise ou de tension
6	Etre inventif pour imaginer des solutions innovantes
7	Etre intuitif , savoir faire des liens entre les différents évènements
8	Faire preuve de capacité d'écoute
9	Faire preuve de diplomatie
10	Etre bon négociateur
11	Avoir le respect de l'autre pour ne pas être à l'origine des conflits
12	Etre rigoureux dans l'interprétation des textes
13	Faire preuve de charisme pour faire passer des idées



Principes clés

- Le rôle de la fonction RH est d'être à l'écoute de ses clients internes
- Partager la fonction RH avec les managers
- La fonction RH doit contribuer à créer de la valeur



Défis RH à l'horizon 2020

Missions des ressources humaines
pour les années à venir



Missions RH

- Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (G.P.E.C.)
- Recrutement et fidélisation des collaborateurs clés
- Valorisation & développement des compétences des collaborateurs
- Anticipation de la pénurie de certains profils
- Individualisation croissante de la gestion des RH



Vers une fonction RH partagée



Fonction partagée, pourquoi ?

- Accroissement des activités de GRH
- Décentralisation de la fonction RH
- Individualisation de la GRH
- Gestion par les compétences



Enjeux d'une fonction RH partagée

- Finalité du partage de la fonction RH :
une fonction RH performante
- Performance de la fonction RH :
 - Optimisation des coûts RH
 - Analyse les relations avec les objectifs de l'organisation
 - Recruter, former, rémunérer, fidéliser

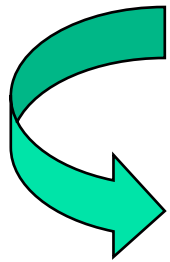
Vers une fonction RH partagée ? Les rôles des principaux acteurs

La Direction des Ressources Humaines	Le manager
<ul style="list-style-type: none">• Définit et pilote la politique RH de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">• Construit avec la DRH les processus RH ; assure une fonction RH de proximité
<ul style="list-style-type: none">• Accompagne et conseille les encadrants pour la mise en oeuvre au sein de chaque service des règles en matière de GRH	<ul style="list-style-type: none">• Participe aux projets RH sous l'impulsion de la DRH
<ul style="list-style-type: none">• Garantit l'équité de traitement et l'harmonisation des règles pour l'ensemble de la collectivité.	<ul style="list-style-type: none">• Met en oeuvre les règles en matière de GRH
<ul style="list-style-type: none">• Arbitre en dernier lieu après l'intervention préalable des encadrants sur les différents processus RH selon les règles préalablement définies.	<ul style="list-style-type: none">• Constitue le premier niveau de gestion en matière de GRH pour les salariés
<ul style="list-style-type: none">• S'assure de la compréhension des problématiques RH par les encadrants pour y répondre au mieux	<ul style="list-style-type: none">• Communique et partage des informations à la DRH sur ce premier niveau de gestion dans le cadre d'échanges réguliers
<ul style="list-style-type: none">• Prend en compte les conditions nécessaires au développement des compétences managériales de chaque encadrant	<ul style="list-style-type: none">• Garantit la mise en application des décisions prises pour chaque situation individuelle des salariés, en concertation avec la DRH si nécessaire

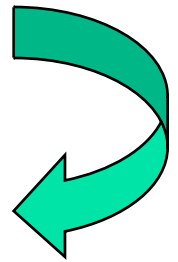
Problématique générale du recrutement



Marché de l'emploi : situation paradoxale



Taux de croissance moyen 7%
Manque de compétences locales



Coexistence d'un chômage de masse et d'une pénurie de talents

Marché de l'emploi : situation paradoxale

- Difficultés de recrutement amplifiées par les évolutions du marché du travail
- Des difficultés multiformes qui mettent en danger la pérennité des activités des entreprises
- Recours à une main d'œuvre étrangère (sous-région) et à l'expatriation
- Entreprises mal préparées

Pratiques de recrutement et contexte du Congo



- Faible professionnalisation de la fonction recrutement
- Pénurie de main d'œuvre qualifiée et la culture ont un impact sur les pratiques de recrutement
- Opérations de marketing pour attirer les salariés des entreprises concurrentes



Quels sont les effets induits ?

- Menace pour la pérennisation des activités et la compétitivité des entreprises :
- Baisse de compétitivité et de productivité
- Capacité réduite à satisfaire les clients
- Fragilisation de l'entreprise



De l'embauche au recrutement

15/04/2016



Processus de recrutement

- Acte de management stratégique
- 13 opérations de recrutement regroupées en 4 étapes:
 - Préparation du recrutement
 - Recherche des candidatures
 - Sélection des candidats
 - Accueil et intégration



Etapes du recrutement

PREPARATION DU RECRUTEMENT

Expression de la demande (1)
Analyse de la demande (2)
Définition du poste et du profil (3)

RECHERCHE DES CANDIDATURES

Prospection interne (4)
Choix de la méthode de recherche (5)
Recherche des candidatures externes (6)

SELECTION DES CANDIDATS

Premier tri (7)
Entretiens (8)
Tests éventuels (9)

ACCUEIL ET INTEGRATION

La décision (10)
La proposition (11)
L'accueil (12)
L'intégration (13)



Faut-il recruter en interne ou externe ?

Approche interne		Approche externe	
Avantages	Inconvénients	Avantages	Inconvénients



Quelles sont les principales difficultés pour recruter un cadre junior ?

- Manque d'expérience professionnelle
- Évaluer son niveau de performance
- Évaluer sa capacité à se développer dans l'équipe et dans l'entreprise



Les limites du processus de recrutement

Erreur	Description
Surcote du poste	Recruter des personnes sur-qualifiées qui seront adaptables dans un premier temps...
Clonage	Recruter toujours le même profil
Effet de halo	Focalisation sur certains éléments (diplômes, expériences professionnelle antérieure...) au détriment d'autres
Effet de projection	Projeter sur le candidat ses propres qualités ou défauts
Effet d'attente	Avoir des a priori positifs ou négatifs sur le candidat parce qu'il est recommandé ou qu'il a réussi ses premiers tests
Effet barnum	Accepter comme valide une description floue ou non argumentée

Préparer l'entretien de recrutement





Conseils pratiques



Etudier la description de poste

- Faire la liste des musts
 - Faire la liste des « must have » pour le poste
 - Préparer les points à creuser
 - Se focaliser sur les compétences indispensables (voir description de poste)
 - Vérifier si les candidats possèdent les compétences
 - S'assurer que les décalages soient aisément surmontables



Avant l'entretien

- Se remettre l'annonce en tête
- Relire le CV et réfléchir aux questions particulières à poser sur les points à approfondir
- Se vider la tête et se brancher candidat



Règles d'or de l'accueil

- Soigner la logistique
- Soigner l'accueil
- Temps
- Disponibilité
- Terrain favorable
- Présenter l'entreprise et le poste



Enquêter sur le candidat

- Formation
- Expérience professionnelle
- Compétences professionnelles
- Compétences comportementales
- Renseignements divers

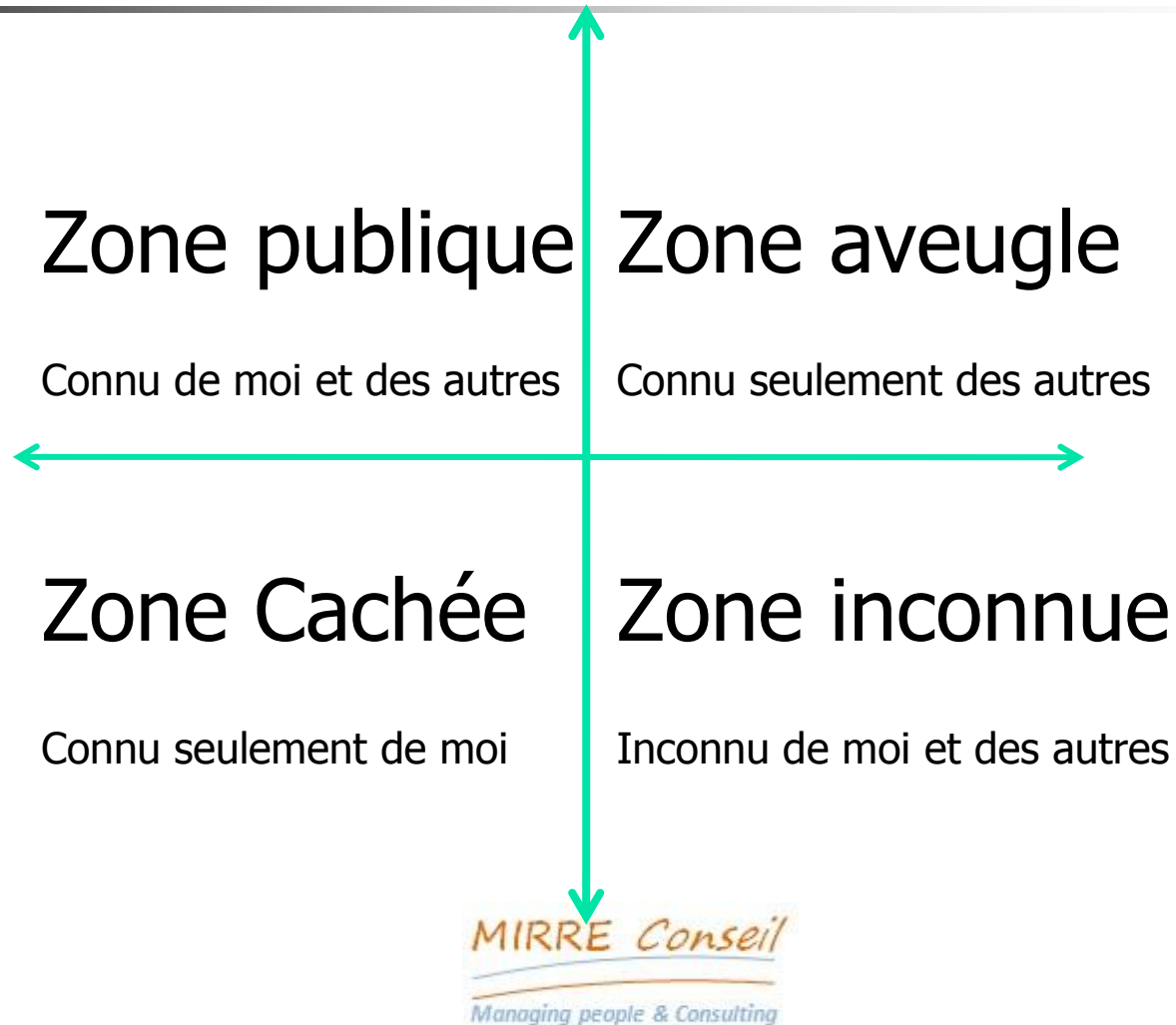


Rechercher les motivations

- Savoir pourquoi le candidat a répondu
- Pourquoi a-t-il quitté ou veut-il quitter son poste ?
- Quel genre de travail recherche t- il ?
- Qu'est-ce qui est important pour lui ?



Fenêtre de Johari



Déceler les motivations





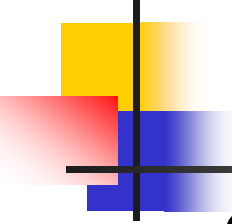
Présenter l'entreprise et le poste de travail

- Donner des informations factuelles sur l'entreprise
 - Histoire de l'entreprise
 - Culture d'entreprise, ADN
 - Éléments différentiants
 - Activités principales de l'entreprise
- Décrire le poste dans le détail



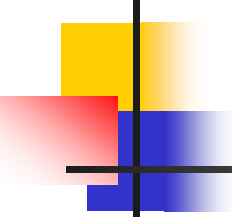
Conclure l'entretien avec le candidat

- Répondre aux questions du candidat
- Évaluer la force de motivation du candidat pour le poste
- Faire le point sur sa disponibilité



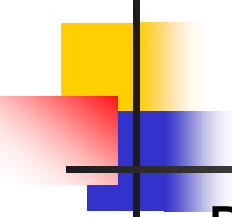
Conclure un processus de recrutement (1/3)

- S'évaluer en tant que recruteur
 - Ajuster l'évaluation des candidats en fonction de l'évaluation de votre propre performance
 - Se poser les bonnes questions
- Prendre des références professionnelles
 - Se référer à la fenêtre de Johari
 - Explorer la partie aveugle : *ce que le candidat ne sait pas sur lui-même et que les autres savent*



Conclure un processus de recrutement (2/3)

- Organiser votre prise de références en 5 étapes
 1. Lister les points spécifiques
 2. Demander aux interlocuteurs quelques renseignements sur eux-mêmes
 3. Vérifier quelques informations factuelles
 4. Aborder au cœur de l'entretien les thèmes que vous avez identifiés
 5. Demander à votre interlocuteur son avis



Conclure un processus de recrutement (3/3)

- Rédiger un compte-rendu d'entretien
 - Rédigez un court paragraphe sur l'impression générale laissée par le candidat
 - Résumez ensuite les compétences (le can do)
 - Faites le point sur ses qualités relationnelles (le fit)
 - Donnez votre avis sur l'adéquation de l'expérience professionnelle avec le poste à pourvoir
 - Rendez compte des aspirations du candidat
 - Concluez en donnant votre avis sur les points forts et points faibles du candidat
- Départagez les candidats



Accueil & intégration



Intégration du nouvel embauché

- Importance de la phase d'intégration
 - Rendre l'embauché autonome rapidement
 - Créer un sentiment d'appartenance
 - Éviter les conséquences néfastes d'une intégration ratée
- Différentes étapes du processus d'intégration
 - Mobilisation des futurs collaborateurs du nouveau salarié
 - Accueil par le responsable hiérarchique et/ou le directeur de l'entreprise
 - Suivi de l'intégration

Check list : Préparer l'arrivée du candidat

Gestion de carrières et mobilité professionnelle





Un système au cœur de la GRH

- Définition : carrière : « *chemin pour les courses de chars* »
- Planification de carrière (ou plan de carrière) : gestion individuelle de la carrière par le salarié lui-même
- Gestion des carrières : gestion par l'entreprise des réponses possibles à des besoins futurs

Enjeux de la gestion des carrières

- Enjeu pour l'entreprise

➡ Développer ses ressources pour les optimiser et atteindre ses objectifs de marché

- Enjeu pour le salarié

➡ Acquérir les compétences, savoir-faire, savoir-être pour réaliser ses ambitions personnelles et professionnelles

Une gestion de carrière réussie doit faire coïncider les attentes et besoins de chaque partie

Facteurs d'influence de la gestion des carrières

- Facteurs internes à l'entreprise

- Sa taille
- Sa stratégie RH
- Sa structure
- Son taux de croissance

- Facteurs externes à l'entreprise

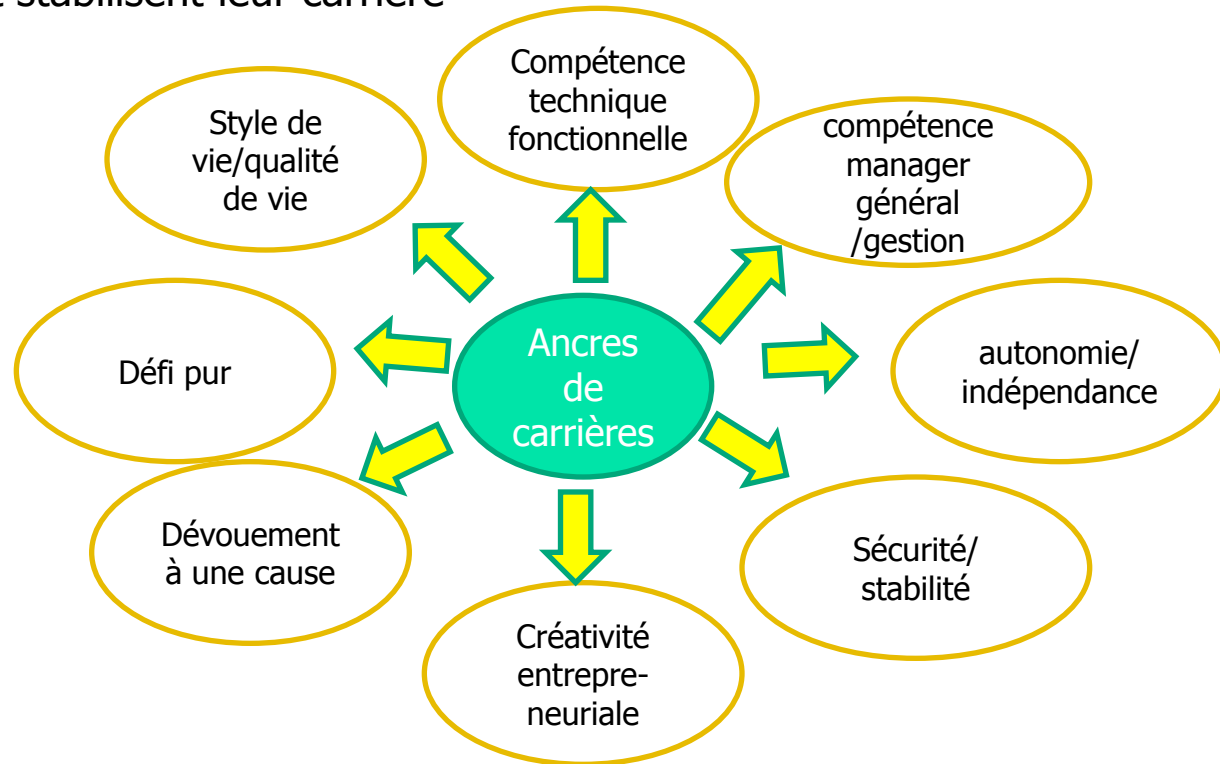
- Données démographiques
- Système éducatif
- Évolution des aspirations individuelles
- Contexte économique et technologique

Les étapes de la carrière : modèle de Levinson

Période	Tranche d'âge	Tâche de carrière	Type de période
Entrée dans la structure de vie en début d'âge adulte	23-28 ans	Création d'une structure de vie stable avec des engagements	Stable
Transition de la trentaine	28-33 ans	Réévaluation et modification de la structure initiale	Transitoire
Point culminant de la structure de vie en début d'âge adulte	33-40 ans	Mise en place d'une niche par la réalisation d'un objectif ambitieux	Stable
Transition de la quarantaine	40-45 ans	Réévaluation et reformulation des objectifs pour permettre à des parties négligées de la personnalité du salarié de s'exprimer	Transitoire
Entrée dans la structure de vie en milieu d'âge adulte	45-50 ans	Création d'une structure de vie productive et significative	Stable
Transition de la cinquantaine	50-55 ans	Evaluation, modification et amélioration de la structure en milieu d'âge adulte	Transitoire
Point culminant de la structure de vie en milieu d'âge adulte	55-60 ans	Réalisation des objectifs fixés pendant la cinquantaine	Stable

Ancres de Schein

Une constellation de compétences, motivation, valeurs ...qui guident les individus et stabilisent leur carrière





Plafonnement de carrière

- 3 types de plafonnement
 - Plafonnement structurel (Modèle de carrière de Ference)

Performance	Potentiel	
	Faible (plafonné)	Elevé (non plafonné)
Faible	Branches mortes	Espoirs
Elevée	Piliers	Etoiles

- Plafonnement de contenu
- Plafonnement salarial



Plafonnement structurel

- Perspective limitée de mobilité verticale ou horizontale
- Mesure objective du plafonnement structurel : nombre d'années sans mobilité
- Mesure subjective : appréciation du salarié



Salariés non plafonnés

- Espoirs ou réserves :
 - Capacité d'évolution jugée importante
 - Performance actuelle considérée en deçà des normes ou des attentes
 - Période d'apprentissage, d'adaptation ou d'intégration liée à l'arrivée dans une organisation
- Etoiles
 - Stars de l'entreprise à l'apogée en termes de potentiel
 - Risque c'est de se transformer en pilier



Salariés plafonnés

- Piliers
 - Peu de chance d'avoir une promotion dans un avenir proche
 - Performance jugée satisfaisante ou même exceptionnelle
 - Constituent le groupe majoritaire dans les entreprises
- Branches mortes
 - Les plus problématiques
 - Motivation très faible
 - Attitude négative



Plafonnement de contenu

- Contenu de travail non stimulant
- Plafonnement basé sur la perception du salarié
- Le salarié a «fait le tour de son travail » et n'a plus rien à apprendre



Plafonnement salarial

- Maximum de l'échelle salarial atteint
- Probabilité quasi nulle de voir son salaire augmenté
- Réactions différentes selon les individus



Conséquences du plafonnement

- Sur le plan de l'organisation ;
 - Absence de créativité
 - Baisse de motivation
 - Perte d'intérêt dans le travail
- Pour l'individu
 - Se sentir trahi(e)
 - Agressivité face à l'organisation
 - Problème de santé psychologique



Comment gérer le plafonnement ?

- Affiner la gestion des performances
 - Fournir un feed-back continu sur les performances
 - Mettre en place le 360°
- Adapter la politique formation
- Proposer une implication dans les programmes de mentoring, dans des projets mobilisateurs ou participation à des programmes de formation
- Aider à identifier de nouveaux défis



Comment gérer le plafonnement ?

- Déterminer le nombre de salariés plafonnés
- Payer les salariés pour leur performance
- Dépasser les récompenses financières
 - Valoriser la fonction occupée
 - Tenir compte des attentes



Sentiment Précoce de Fin de Vie Professionnelle

- Recentrage sur soi
- Désengagement au travail
- Evolution des rôles
- Evolution des objectifs de vie
- Acceptation de son âge



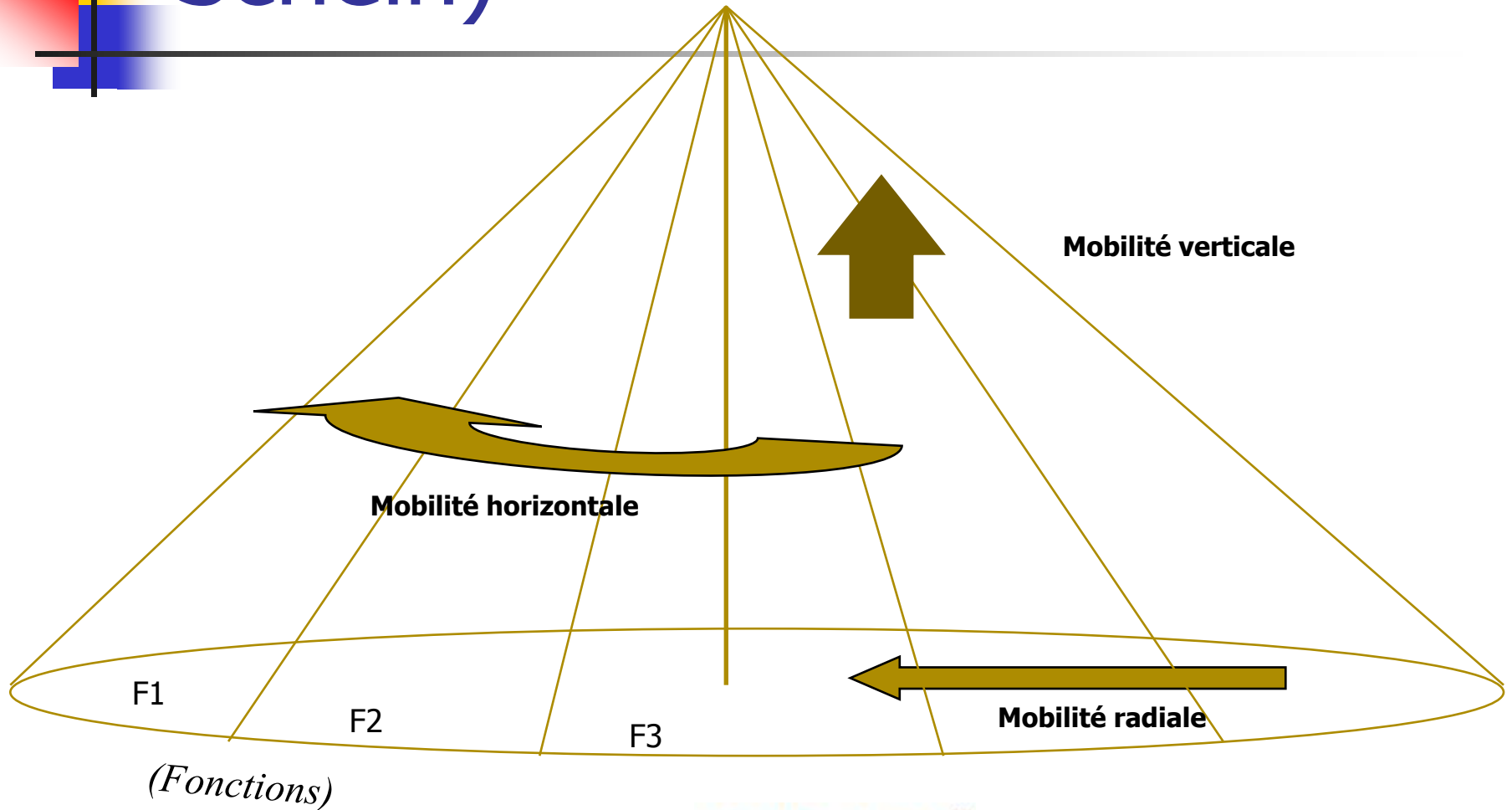
Evolutions de carrières



Quatre types de mobilité

- Quatre manières de faire évoluer un salarié
 1. Mobilité verticale
 2. Mobilité horizontale
 3. Mobilité latérale ou radiale (travaux de Schein (1971))
 4. Mobilité géographique, nationale ou internationale

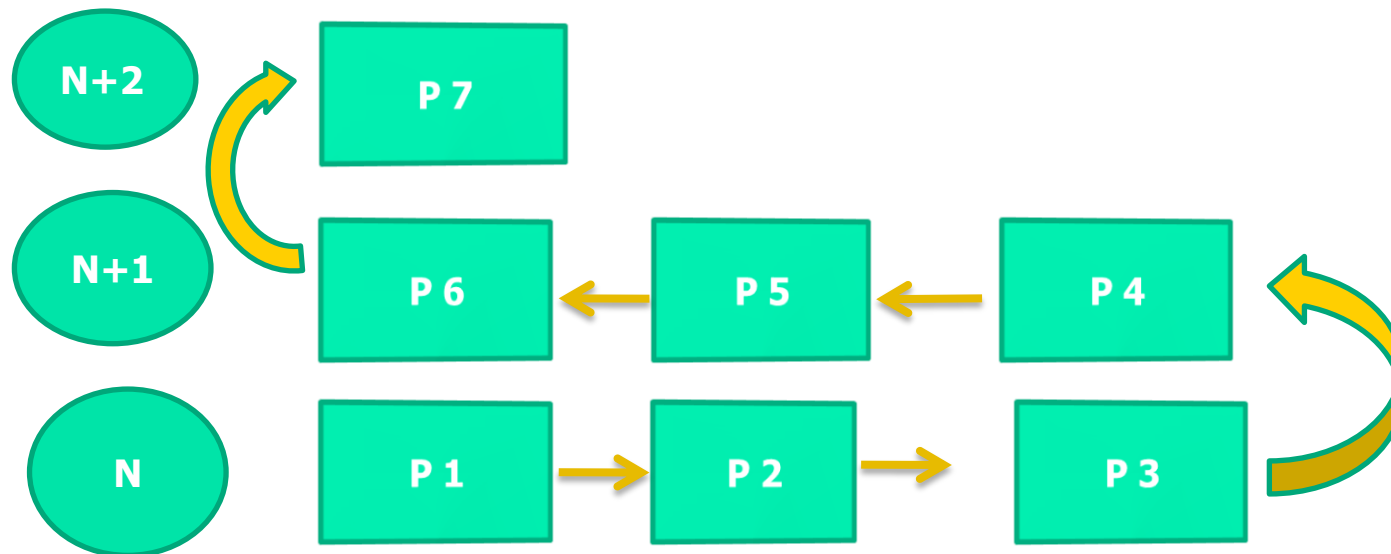
Cône de mobilité (Travaux de Schein)





Définir les critères d'évolution

Filières promotionnelles





Définir les critères d'évolution

- Parcours de carrière : l'entreprise a-t-elle formalisée les possibilités de mobilité ?
- Organisations à échelle unique
- Organisations à double échelle

Principaux outils de la gestion de carrière



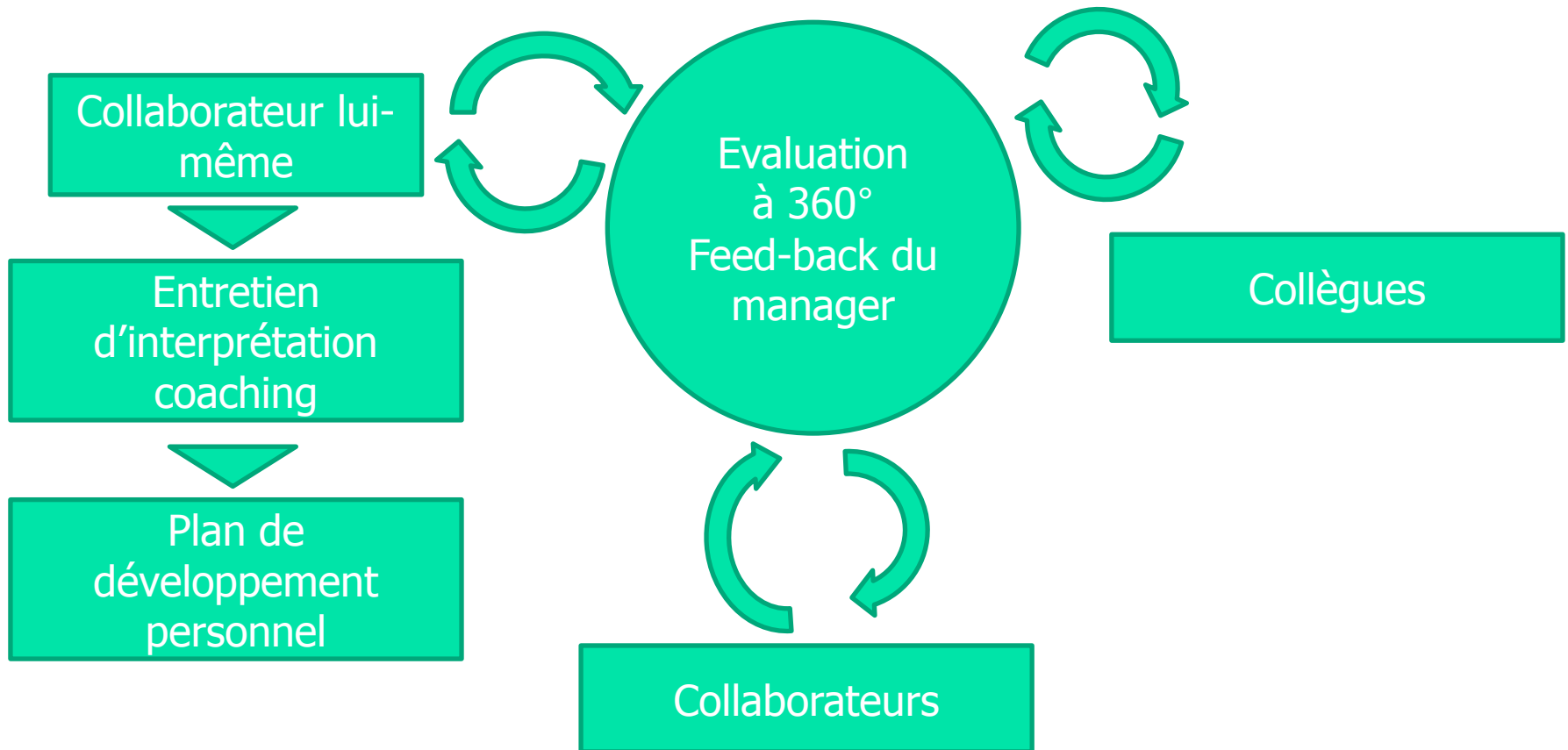


Outils de l'évolution des salariés par l'entreprise

- Assessment centers
- Entretien annuel d'appréciation
- Evaluation à 360 degrés
- Comités de carrières/comités métiers
- Organigramme prévisionnel
- Pépinières ou viviers
- Mentoring

Evaluation à 360 degrés

Supérieur hiérarchique





Outils d'accompagnement des projets des salariés

- Entretiens professionnels ou entretiens de carrière
- Bourses des emplois
- Conseil ou orientation de carrières
- Cartes des métiers
- Bilan professionnel ou de compétences
- Outplacement
- Formation
- Coaching



Principes Clés

- Veiller à la transparence des critères d'évolution
 - Donner la possibilité au salarié de se situer dans l'entreprise
 - Connaitre les possibilités d'évolution et de carrières
- Former les évaluateurs & les décideurs pour éviter certains biais
- Placer la DRH au cœur du système



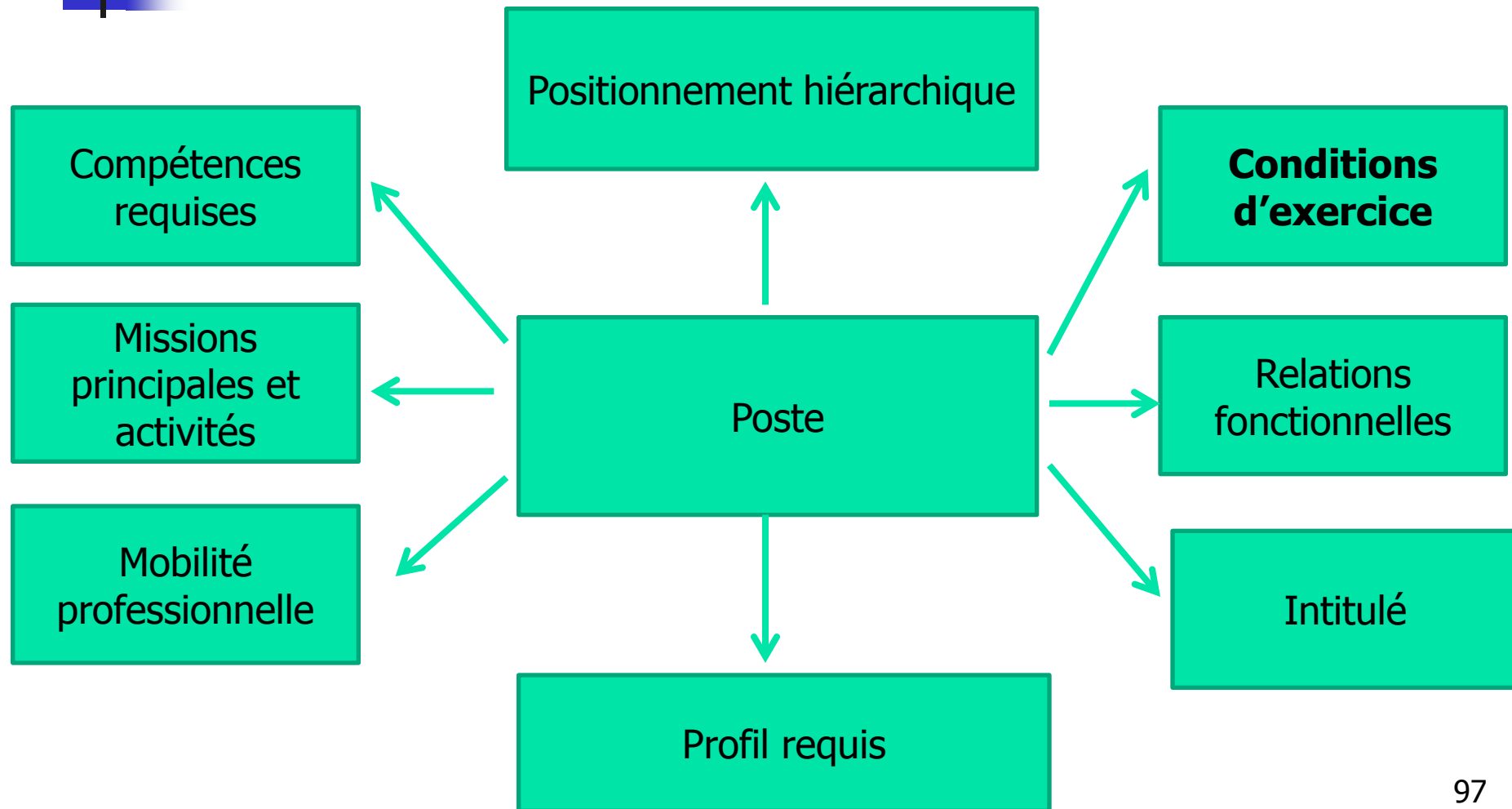
Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences



Définitions

- Définition : la **GPEC** est une démarche adoptée par la fonction RH afin de gérer les besoins à long terme de l'entreprise, tant en termes d'effectifs que de compétences. Sa mise en œuvre permet également d'améliorer l'employabilité des salariés
- Définition : **l'employabilité** est la capacité d'un salarié à obtenir ou à conserver un emploi dans sa fonction actuelle ou dans une autre fonction, à son niveau de classification ou à un niveau au moins équivalent, dans son entreprise ou dans une autre

Elements de la fiche de poste





Fiche de poste

- Clé de voute du système de gestion des RH
- Permet de définir :
 - Raison d'être du poste
 - Missions principales
 - Les tâches ou activités
- Clarifier les responsabilités et rôles de chacun
- Synthétiser les compétences nécessaires au poste

Activités, savoir-faire, savoir-être etc..

- Activités : ensemble des tâches réalisées par le professionnel dans l'exercice de sa mission, de son poste
- Savoirs : connaissances théoriques
- Savoir-faire : pratiques professionnelles
- Savoir-être : qualités personnelles



Définitions

- Définition : la **compétence** rassemble trois types de savoir mobilisés ou mobilisables qu'un salarié met en œuvre pour mener à bien la mission qui lui est confiée dans un contexte donné :
 - un savoir théorique,
 - un savoir faire (expérience)
 - une dimension comportementale (savoir-être)



Equation de la compétence

Contexte	Compétence	Motivation
	=	
	Pratique professionnelle	
	+	
	Savoir-faire techniques	
	+	
	Savoir-être	



Compétence

- Pratique (comportement ou action) observable et mesurable, reproductible au fil du temps, issue de la mise en œuvre pertinente et volontaire d'un ensemble de savoirs et d'aptitudes professionnelles permettant d'atteindre un résultat défini dans un contexte donné
- Combinaison des connaissances, des savoir-faire et des comportements professionnels nécessaires pour faire face aux situations professionnelles courantes et évolutives. Elle se formalise par « être capable de ... »
- "La compétence est la mobilisation ou l'activation de plusieurs savoirs, dans une situation et un contexte donnés". Guy le Boterf



Enjeux économiques et/ou sociaux majeurs

- Démarche stratégique tournée vers l'avenir pour :
 - S'adapter à l'environnement et accroître la compétitivité
 - Conduire le changement
 - Développer l'employabilité et améliorer la qualité du dialogue social
 - Développer la démarche qualité totale



Enjeu opérationnel

- Concevoir des outils pratiques et opérationnels
- Mettre les outils au service de tous les acteurs de l'entreprise



Dispositif d'aide à la décision

- Faciliter les décisions de managers pour renforcer la performance
- Permettre aux salariés d'orienter et d'ajuster leur projet professionnel
- Assurer l'équité des décisions en GRH



Considerer le salarié comme une richesse et non comme une ressource

- Conduire à un réaménagement profond des processus RH
- Faire fructifier la gestion des ressources humaines en intégrant dans la démarche :
 - Formation
 - Mobilité
 - Recrutement
 - Rémunération
 - etc

Freins à la mise en place d'une GPEC

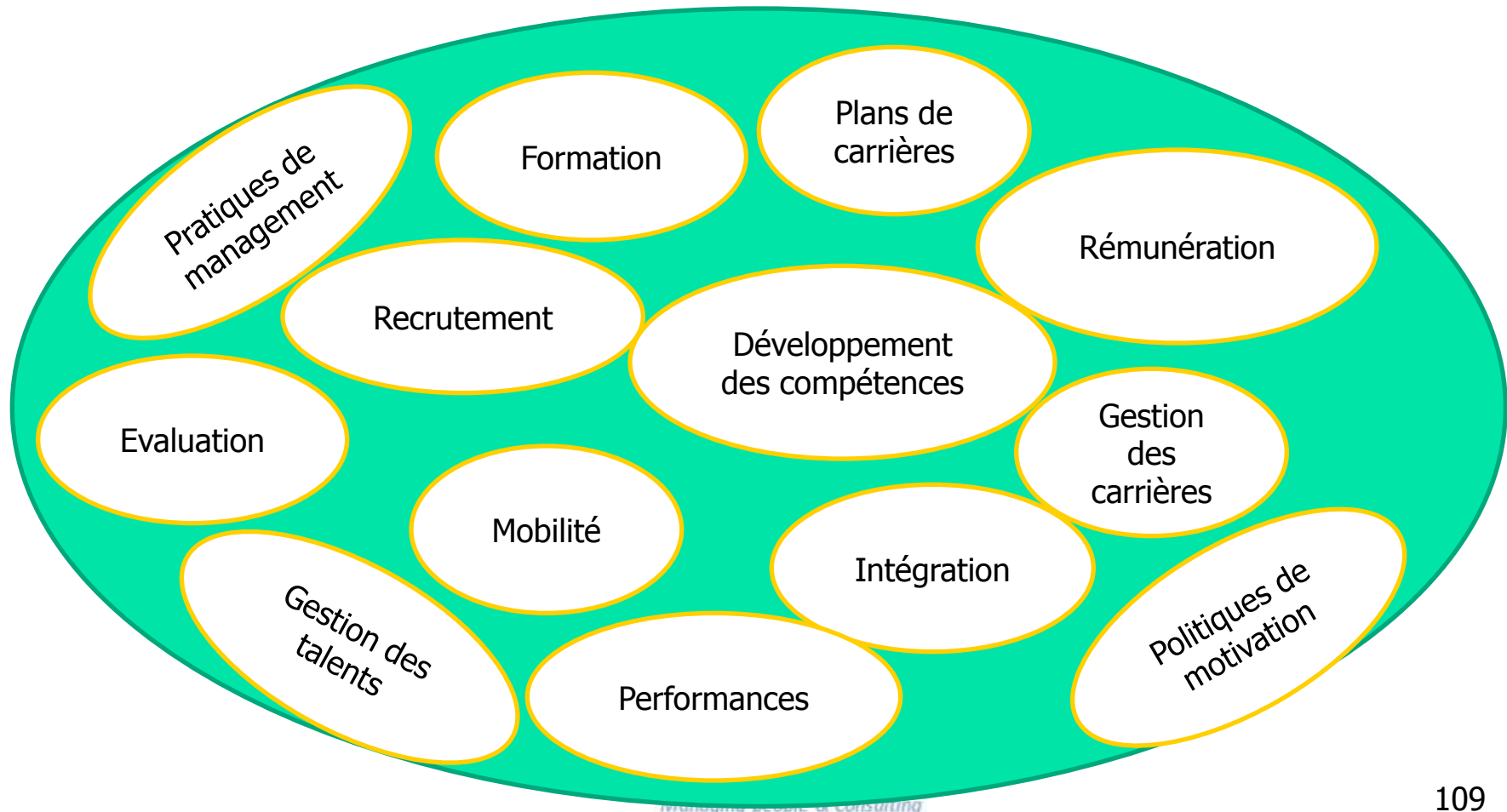
Usine à gaz ?

- Démarche perçue comme théorique et complexe
- Nécessité de faire porter la démarche par le management
- Impératifs de courts termes dans les décisions

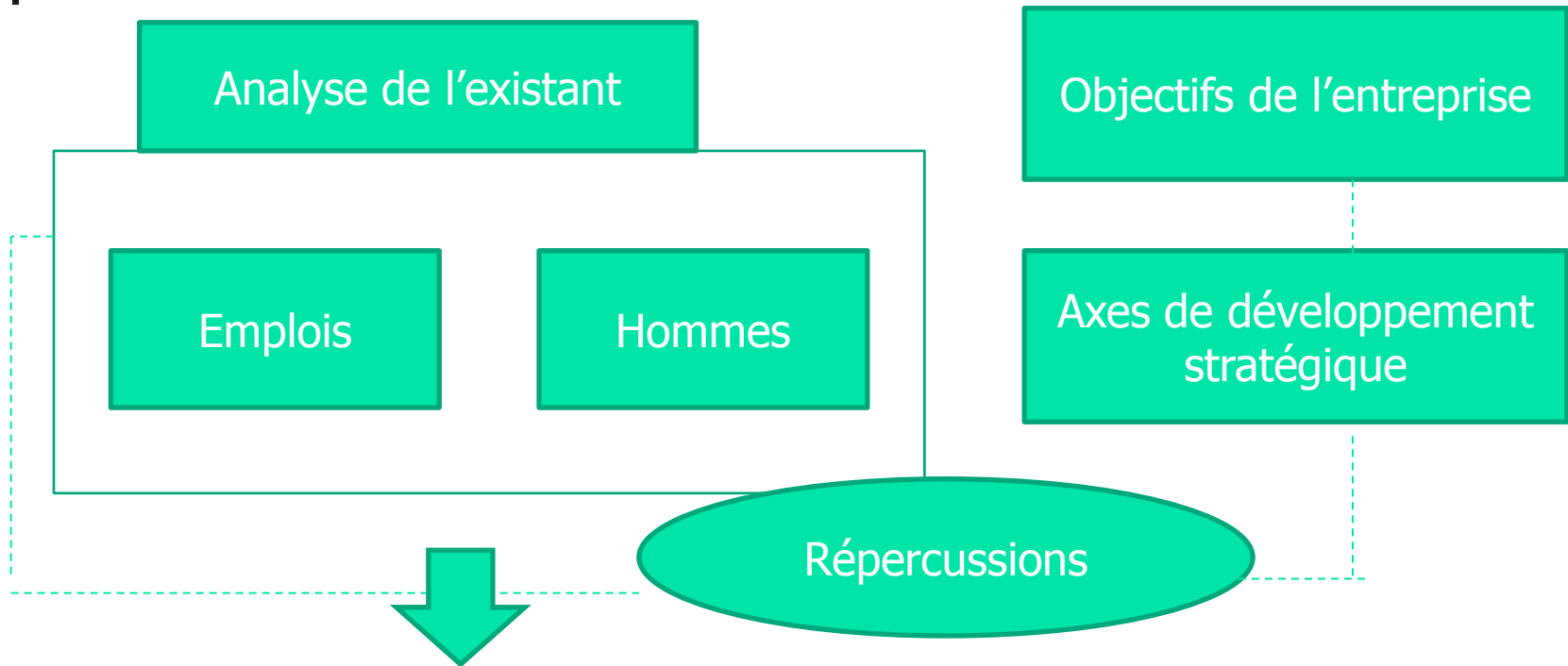


Méthodologie

Gestion des compétences ?

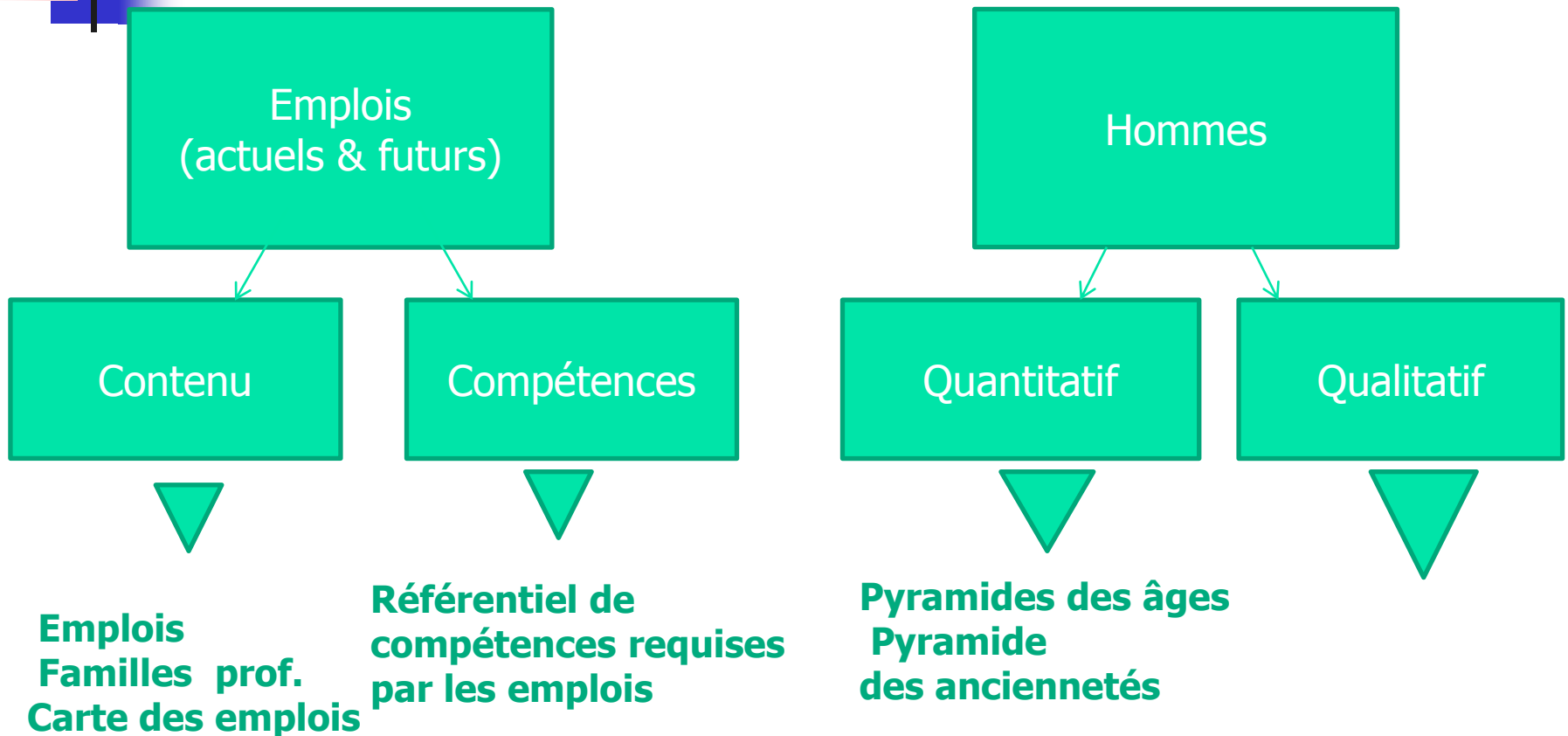


Démarche de mise en place



Formation – recrutement – mobilité – restructurations –

Analyser l'existant





Etapes chronologiques



Définir les voies d'entrée

- Plusieurs possibilités offertes
 - Entrer par le plan à **moyen terme**
 - Etudier l'ensemble des métiers de l'entreprise
 - Agir sur tous les métiers à la fois
 - Réaliser une carte des métiers complète
 - Entrer par le plan à plus **court terme** (démarche locale)
 - Emplois dits sensibles
 - Familles professionnelles
 - En fonction des investissements de l'entreprise
 - Unité de travail
 - Démarche qualité

Quels sont les acteurs impliqués ?



- Direction générale :
 - S'engager sur le projet & clarifier les enjeux poursuivis
 - Choisir les voies d'entrées pour mener la démarche
- DRH
 - Développer la méthodologie
 - Mettre en place les outils de pilotage, les référentiels métiers et compétences
 - Proposer des scénarii de résolutions pour réduire les écarts
- Partenaires sociaux
- Managers



Réaliser les regroupements nécessaires

- Regroupement en emplois types

- Emplois types : postes qui ont 80% de missions communes

- compétences requises similaires
- même niveau de complexité

Ex. : Ingénieur de recherche/ingénieur de recherche en analyse chimique/ingénieur de recherche en synthèse etc.

- Regroupement en familles professionnelles

- Familles professionnelles : ensemble d'emplois d'un même domaine d'activités

Ex. : la famille marketing – famille informatique – famille commerciale etc.

Construire un répertoire de compétences

- 2 types de répertoires
 1. Répertoire de compétences nécessaires à l'entreprise
 2. Répertoire de compétences détenues par les salariés
- Démarche en 3 étapes
 1. Repérer tous les savoirs, savoir-faire opérationnels et savoir-être comportementaux
 2. Regrouper les compétences similaires
 3. Graduer chaque familles de compétences



Etape 1 : Repérer les savoirs

Etape 2 : Regrouper les compétences

Etape 1 : repérer les savoirs, savoir-faire et savoir-être

L'emploi d'attaché juridique

Connaissance en droit civil

Connaissance en droit commercial

Expression écrite

Négociation

Etape 2 : regrouper les compétences similaires

Les familles de compétences

La famille de compétences calcul et statistiques

La famille de compétences « négociation »

La famille de compétences « juridique »

Graduer chaque famille de compétences

- Etape 3 : Exemple : grille de compétences génériques

	Description
Niveau 1	Sensibilisation sur un domaine de compétences de façon à pouvoir en parler simplement
Niveau 2	Capacité à intervenir dans des situations habituelles et utilisant des processus et démarches formalisées
Niveau 3	Capacité à intervenir dans des situations inhabituelles, complexes pouvant impliquer des solutions originales
Niveau 4	Capacité à comprendre et résoudre toutes les situations et proposer des mesures d'optimisation et mettre en place des nouvelles méthodes



Grille de compétence spécifique

« Gestion et management de projet »

	Description
Niveau 1	Participe à des projets de département. Participe à des projets d'équipe. Possède les techniques de base de la gestion de projets
Niveau 2	Participation et/ou direction de projet Prend en charge tout ou partie d'un projet Possède toutes les techniques de la gestion de projet Manage des phases de projets stratégiques ou pilote des projets de moindre envergure Intervient sur des projets nationaux
Niveau 3	Capacité à piloter un projet de A à Z et à aboutir aux résultats escomptés dans les délais planifiés Manage des projets à caractère stratégique pour l'entreprise Intervient sur des projets internationaux Maîtrise toutes les techniques de la gestion de projets

Descriptifs d'emplois

Titre de l'emploi repère	Responsable ressources humaines
Raison d'être	Met en place les politiques RH qui contribuent à la réalisation de la stratégie de l'entreprise
Famille professionnelle	Famille professionnelle RH
Emplois ou fonctions regroupés dans cette famille professionnelle	RRH, RRH filiales internationales, Chef du personnel

Description de l'activité	Compétences spécifiques associées	Compétences transversales
Définir les politiques RH	Connaissance en GRH Connaissance en stratégie d'entreprise	Leadership
Animer les réunions avec les partenaires sociaux	Connaissance du droit du travail et relations sociales Techniques d'animation de réunion avec les partenaires sociaux	Négociation de niveau 3
Piloter les projets RH	Conduite et management de projet	Communication

Description de l'activité	Compétences spécifiques associées	Compétences transversales
Conseiller la DG et les managers sur le volet RH et management	Consulting/coaching de niveau 1	Communication orale niveau 3
Piloter les projets de changement	Technique de conduite du changement/psychologie sociale	
Décrire et mettre en œuvre les politiques sociales. Superviser le service paie et administration	Techniques de GRH Bases de la paie Techniques de contrôle	
Mesurer la performance du service RH	Techniques de description et d'optimisation des processus RH Conception et analyse d'indicateurs de bord	Rigueur
Définir les processus RH, dans une démarche qualité	Connaissance de la démarche qualité	
Manager son équipe		Techniques de management d'équipe niveau 1

Extraits du dictionnaire de compétences

Management d'équipes

Capacité à organiser le travail en fonction des compétences et des disponibilités ; à arbitrer en cas de conflit, à informer et motiver les collaborateurs ; à les apprécier et développer leurs compétences

Description des niveaux

Niveau 1	Animer une équipe de petite taille, regroupée autour d'un responsable hiérarchique
Niveau 2	Animer une équipe hétérogène sans lien hiérarchique
Niveau 3	Animer une équipe importante autour d'un manager unique
Niveau 4	Animer plusieurs équipes en déléguant à des managers de proximité qui sont sous sa responsabilité



Quels sont les outils ?

- Entretien de progrès et/ou entretien professionnel
- Plan de formation
- Historique de formation des salariés
- Pyramide des âges et d'ancienneté
- Analyse des écarts
- Tableaux de bord permettant l'analyse de l'évolution de :
 - l'emploi (entrées et sorties de personnel, catégories de personnels par emploi, par âge, par ancienneté, par sexe, par qualification ...)
 - des compétences à travers les emplois créés, les formations mises en œuvre, l'évolution des qualifications...
 - des conditions de vie des salariés à travers la durée du temps de travail, les éléments de rémunération ...



Points clés

- Impliquer la DG et les manager dans la démarche dès l'amont
- Proposer des outils facilement utilisables
- Se doter d'outils de pilotage



L'appréciation des salariés



Objectifs de l'évaluation

- Evaluation de la performance du salarié
 - Bilan des forces et faiblesses
 - Détecter ses besoins en formation
 - Déterminer les critères d'évaluation adéquats pour mesurer la performance quantitative et qualitative du salarié
- Evaluation du potentiel
 - Envisager les opportunités d'évolution
 - Etudier les perspectives d'évolution
 - Rechercher la compétitivité à moyen et à long termes
- Amélioration de la communication entre l'encadrement et le personnel



Points clés de l'entretien d'évaluation

- 5 grandes parties à respecter
 - Introduction
 - Bilan de l'année par l'évalué
 - Évaluation par le responsable
 - Recherche en commun des moyens et des solutions pour les améliorations
 - Aborder l'avenir



Adopter les bonnes attitudes de communication

- Prendre conscience des biais psychologiques
- Savoir écouter
- Reformuler
- Poser les bonnes questions
- Rester factuel

Perception sélective





Distinguer faits, opinions et sentiments

- Expression d'un fait : donnée réelle de notre expérience qui existe ou a existé, plus largement un phénomène observable et incontestable
- Expression d'une opinion : ce que l'on pense d'un fait. Cela peut être des avis, des jugements, des évaluations, des rumeurs des idées toutes faites
- Expression d'un sentiment : ce que l'on éprouve ou ressent : découragement, confiance, contrariété, impatience, déception...



Distinguer conversation et entretien

- Conversation

- Agréable et conviviale
- Indispensable pour maintenir et développer les relations

- Entretien

- Efficacité immédiate
- Objet bien délimité
- Durée limitée dans le temps



Qu'est-ce que l'écoute ?

- Écoute influencée par nos filtres personnels (nos émotions, nos perceptions...)
- Écouter c'est entendre
- Observer les comportements de ses interlocuteurs
- Saisir la signification réelle de ce qui est dit
- Montrer à son interlocuteur qu'il a été entendu et écouté



Qu'est-ce que l'écoute active ?

- Attitude relationnelle qui consiste à s'intéresser à l'autre en respectant sa personnalité
- Volonté d'écouter l'autre
- Écouter c'est d'abord se taire



3 bonnes pratiques

- Attendre la fin de la réponse de votre interlocuteur pour continuer et éviter de couper la parole
- Rester attentif à ce que dit l'autre plutôt que de préparer sa réponse
- Etre pleinement convaincu(e) qu'il ne sert à rien de répondre « du tac au tac »



Qu'est-ce que la reformulation ?

- Définition : répéter avec d'autres mots ce que vient de dire votre interlocuteur
- 3 types de reformulation :
 - Réitération : reprise de ce qui vient d'être dit
« *donc, j'ai bien noté, vous me dites que ...* »
 - Restructuration : réorganisation des idées de votre interlocuteur : « *j'entends trois choses dans ce que vous dites* »
 - Clarification ou élucidation : reprise du sens de ce qui a été dit : « *vous voulez dire que ...* », « *si je comprends bien votre besoin ...* »



Avantages de la reformulation

- Donner à son interlocuteur le sentiment d'être pris en compte
- Permettre de vérifier ce que l'autre veut vraiment dire
- Faire la démonstration et apporter la preuve que l'on a bien compris
- Aider l'interlocuteur à aller plus loin
- Éviter les dérapages



Comment formuler une critique ?

- Commencer par décrire les faits
- Indiquer les conséquences que provoque l'action ou le comportement
- Laisser à l'interlocuteur la possibilité de s'expliquer et d'argumenter
- Discuter des moyens



Répondre à une critique

- Ecouter l'argument jusqu'au bout
- Eviter de contre-attaquer directement
- Si la critique est vague non factuelle dites-le à votre interlocuteur
- Si elle est fondée :
 - Reprenez calmement les faits
 - Reconnaissez-en la pertinence
 - Proposez de rechercher ensemble des solutions adaptées



Comment annoncer une mauvaise nouvelle ?

- S'approprier l'information avant de la transmettre
- Adopter un ton direct
- Choisir le moment opportun et un lieu adapté
- Trouver les mots justes tout en restant ferme
- Se préparer à gérer les réactions émotionnelles



Mener un entretien de recadrage

- Communiquer les règles de bon fonctionnement de l'équipe
- Clarifier les rôles et missions de chacun
- Savoir se rendre disponible

Règles de base de l'entretien de recadrage



1. Convoquer le collaborateur
2. Être clair sur les faits reprochés
3. Utiliser les mots appropriés
4. Formuler les conséquences du dérapage pour le collaborateur et pour l'entreprise
5. Rechercher des solutions
6. Mettre en place un plan d'action



Comportements qui mettent des barrières

- Rejeter ce que dit l'autre
- Justifier sa propre position
- Imposer sa solution, critiquer le comportement de l'autre
- Minimiser l'intérêt de ce que dit l'autre
- Exprimer des jugements
- Faire des suppositions
- Faire pression
- Répondre du tac au tac



Quelques façons de déraper

- Confondre nos opinions avec des faits avérés
 - Exemple : « on réduit les coûts au détriment de la qualité, c'est évident ! »
- Au lieu de parler de ce que l'on ressent, exprimer des opinions, des jugements
 - « ils ne sont pas fiables », « vous êtes lent », « vous êtes énervant »



Principes clés de l'entretien

- Préparer un canevas d'entretien
- Prendre conscience des biais psychologiques
- Adopter une attitude d'écoute
- Effectuer votre propre évaluation de l'entretien
- Respecter une éthique



Formation professionnelle

Objectifs d'une politique de formation

- Objectifs à court terme :

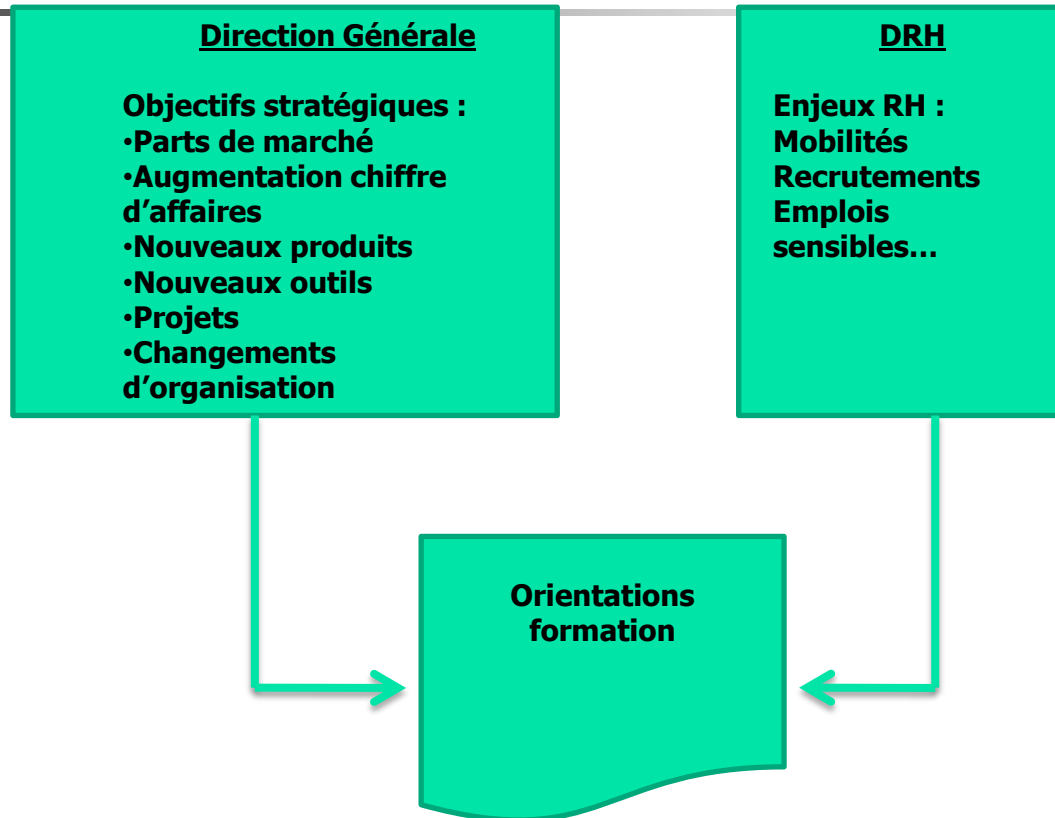
Atteindre un niveau optimal de productivité par une adéquation des profils des salariés aux exigences des postes de travail

- Objectifs à moyen et long termes :

1) Anticiper et planifier dans le cadre plus global de la GPEC les changements organisationnels et leur impact sur les métiers

2) Manager l'évolution professionnelle des salariés afin de maintenir un bon niveau de motivation

Définir les orientations formation





Etape 1 : Rédiger la note d'orientation formation

- Décrire le contexte et les enjeux de l'entreprise
- Nommer les orientations formation de l'exercice
- Détailler chaque orientation de formation
- Déterminer le budget prévisionnel



Etape 2 : Recueil des besoins

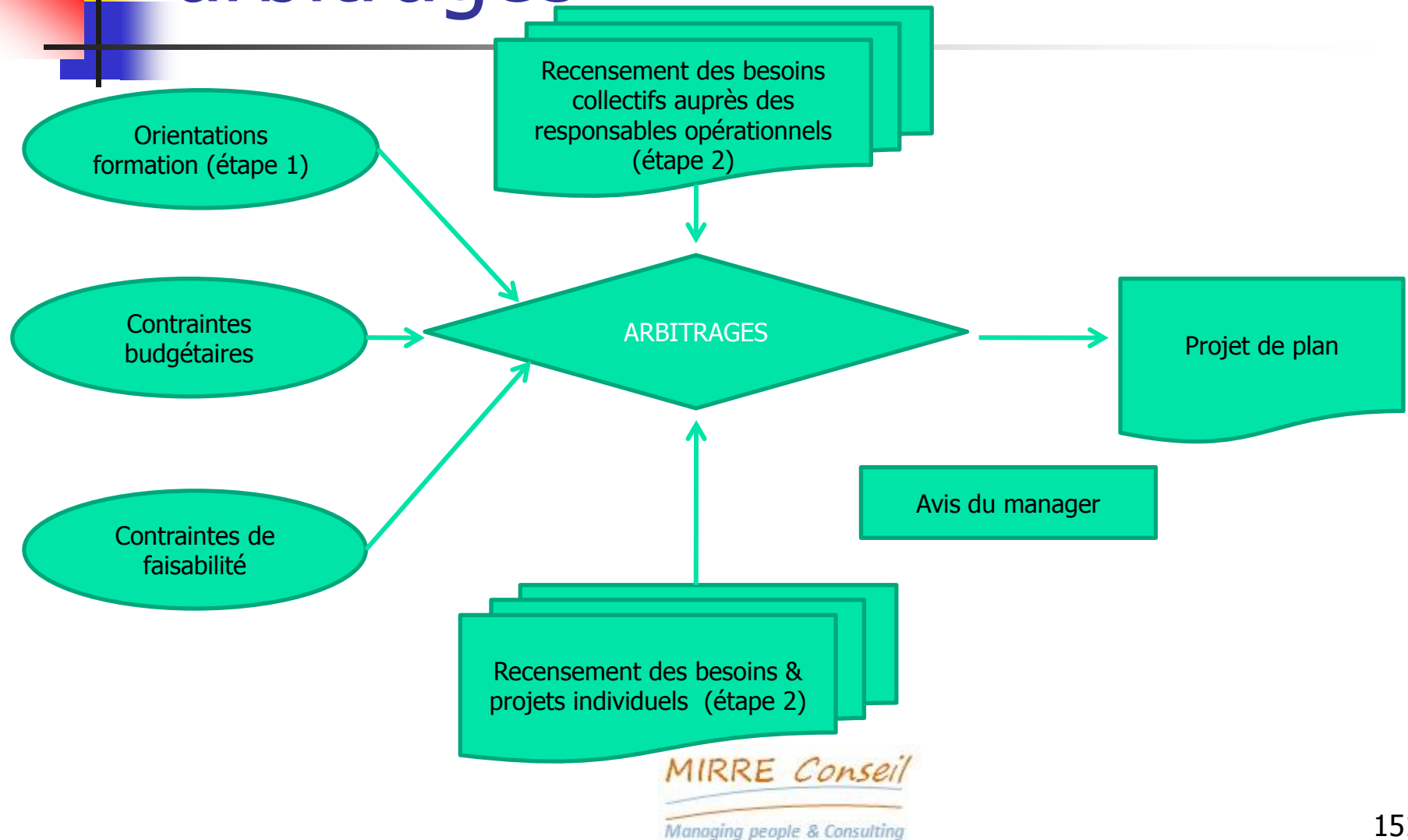
- Rencontrer les responsables opérationnels & chefs de projet
- Passer en revue les projets individuels & collectifs de l'année en cours et pour l'année à venir
- Faire le bilan de l'année en cours
- Aider les managers à bien formuler leurs besoins



Etape 3 : Réalisation & chiffrage

- Traduire les besoins collectés en actions de formation
- Choisir les modalités de mise en œuvre de ces formations : inter, intra, interne, présentiel et/ou e-learning
- Chiffrer les actions de formation pour déterminer un premier budget

Etape 4 : Réaliser les arbitrages





Etape 5 : Exécution & suivi du plan

- Diffuser le plan de formation aux parties concernées
- Encadrer les actions de formation
- Mesurer la qualité du retour sur investissement



Climat social et conflictualité



Origines des tensions et/ou conflits sociaux

- Changement important à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise :
- Lorsque la pression extérieure s'amplifie
- Conséquences directes et indirectes :
 - Contenu du travail
 - Relations hiérarchiques
 - Relations interpersonnelles
 - Relations entre les groupes

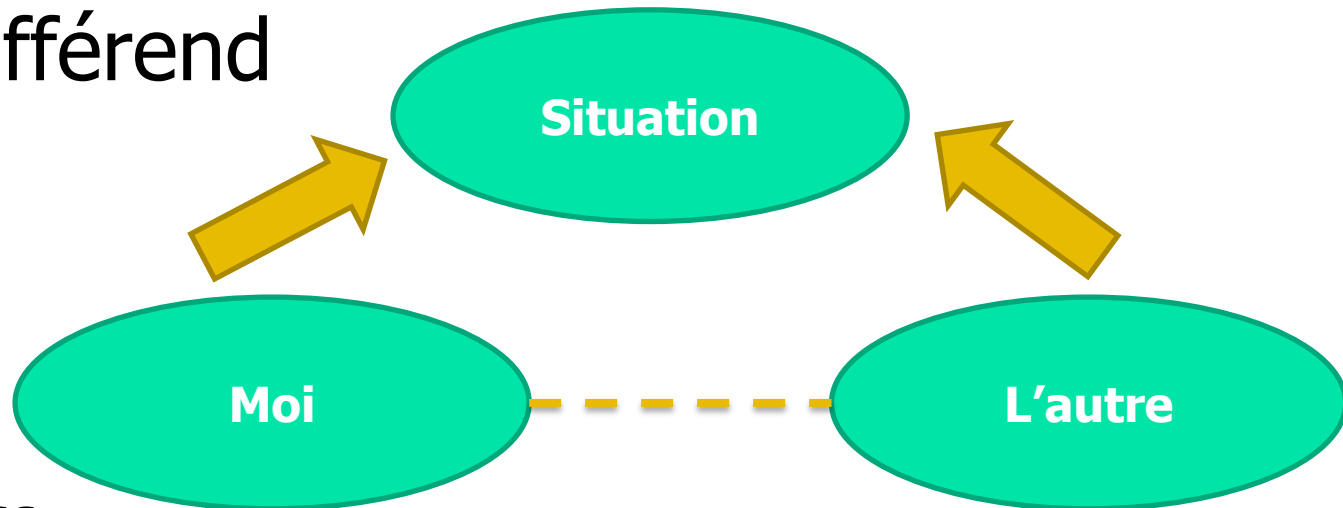


Connaitre les sources des conflits

- Des difficultés ou des problèmes non résolus, des besoins non satisfaits
- Origines des conflits :
 - Le malentendu
 - Les non-dits
 - Incompréhension
 - Confusion entre besoin et solution
 - Désaccords
 - Communication interpersonnelle

Du différend à l'affrontement

■ Différend



■ Affrontement





Définitions

- Malentendu : un quiproquo, des paroles ou des actions prises dans un autre sens que celui où elles ont été dites ou faites.
- Non-dit : ce qui n'est pas exprimé, on ne pense pas ou on n'ose pas dire les choses au bon moment, zone de flou



Comportements qui mettent des barrières

- Rejeter ce que dit l'autre
- Justifier sa propre position
- Imposer sa solution, critiquer le comportement de l'autre
- Minimiser l'intérêt de ce que dit l'autre
- Exprimer des jugements
- Faire des suppositions
- Faire pression
- Répondre du tac au tac



Quelques façons de déraper

- Confondre nos opinions avec des faits avérés
 - Exemple : « on réduit les coûts au détriment de la qualité, c'est évident ! »
- Au lieu de parler de ce que l'on ressent, exprimer des opinions, des jugements
 - « ils ne sont pas fiables », « vous êtes lent », « vous êtes énervant »



Comment éviter l'escalade du conflit ?

- Comprendre et gérer ses émotions
- Etablir une bonne communication
 - Apprendre à manifester votre désaccord sans être destructeur



Comment l'entreprise bascule t-elle dans le conflit ?

- Accumulation des tensions sous forme de stress, de tensions managériales, de tensions entre les personnes et les groupes
- Repli identitaire et catégoriel des salariés
- Tensions individuelles se transforment en conflit collectif
- Groupes et individus s'unissent dans la lutte

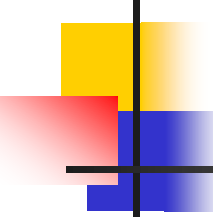


Nature des revendications

- Conditions de travail
- Statuts
- Salaires
-

Divers types de conflits sociaux

- Conflits marqués par l'affirmation identitaire de catégories professionnelles ou de groupes sociaux
- Conflits provenant d'un choc de cultures et de générations
- Conflits pour la défense de l'emploi
- Conflits caractérisés par l'enfermement catégoriel



Analyser les symptômes ou signes annonciateurs

- Documents de l'entreprise
- Rumeurs
- Ratios sociaux classiques
 - Absentéisme
 - Accidents du travail
 - Turnover
 - Conflictualité
- Autres indicateurs qualitatifs & quantitatifs

Exemple d'indicateurs de climat en usine

	Mesurables	Observables
Contact quotidien		
-La poignée de main		X
-Les sourires & la bonne humeur		X
Propreté des ateliers		X
Augmentation de la fréquence des délégués syndicaux		X
Demande de mutation	X	
Demande de mobilité	X	
Augmentation des retards	X	



Bien anticiper un conflit social

- Communiquer sur la réorganisation
 1. Préparer un plan de communication en comité réduit
 - Travailler avec des collaborateurs proches et de confiance
 - Dresser une cartographie des différents acteurs
 - Analyser les oppositions et rechercher des alliés
 2. Réunir l'encadrement
 3. Convoquer les organisations syndicales
 4. Rédiger une note d'information à l'ensemble du personnel
 5. Convoquer le Comité d'Entreprise



Contenir le conflit (1/2)

- Priorité 1 : Identifier les tâches très urgentes
 - Répartir les tâches au sein d'une cellule de gestion de crise
 - Permettre à l'encadrement de proximité d'avoir un discours cohérent face aux rumeurs
 - Prendre les conseils d'un juriste spécialisé en droit social
- Priorité 2 : Identifier les tâches urgentes
 - Faire rédiger une note d'information portée par l'encadrement de proximité
 - Rencontrer les représentants du personnel et leur faire passer quelques messages essentiels



Contenir le conflit (2/2)

- Priorité 3 : identifier les taches à traiter sans urgence
 - Nouer un contact non conflictuel avec la presse
 - Mener une enquête discrète sur l'origine des fuites
- Quelles sont les erreurs à éviter ?
 - Envoyer une note d'insulte à un media qui a divulgué de fausses informations
 - Laisser l'encadrement de coté
 - Démentir en bloc
 - Refuser de voir les représentants du personnel



Rémunération



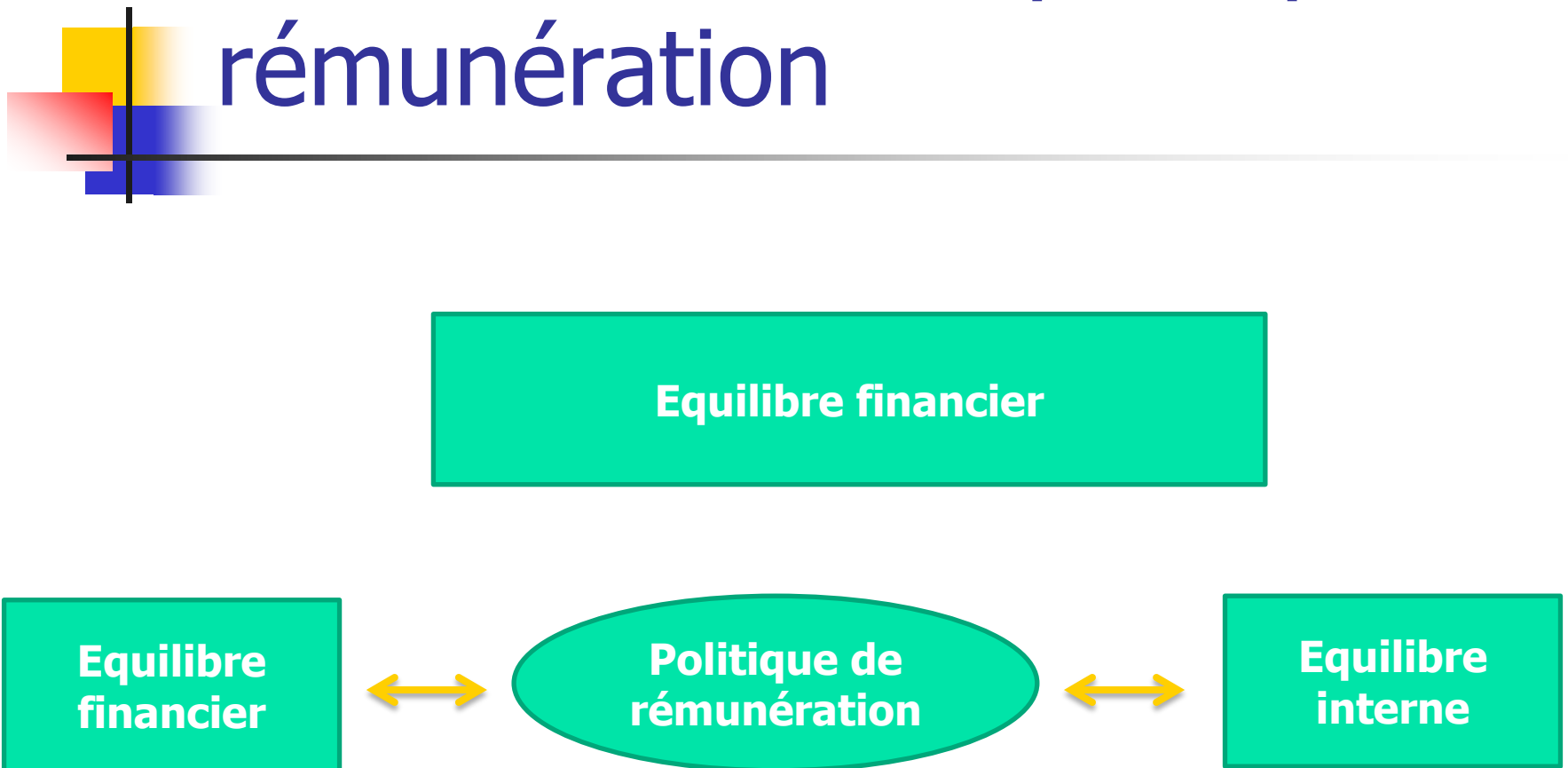
Objectifs d'un système de rémunération

- Rémunérer le travail
- Maîtriser les coûts salariaux
- Influer sur le comportement des salariés
- Assurer un sentiment d'équité sociale



Systeme de rémunération

Contraintes de la politique de rémunération





Grille des éléments de rémunération

Rémunération directe

Fixe

Salaire de base
Complément individuel
Complément lié au poste

Prime d'ancienneté
Treizième mois
Primes conventionnelles

Variable

Prime individuelle sur objectifs
Prime exceptionnelle type de « fin d'année »
Bonus, commissions
Primes collectives sur objectifs (équipe)

Rémunération différée

Participation
intéressement
Abondement, PEE

Stock-options
Actionnariat
Retraites supplémentaires

Autres éléments périphériques

Incentives
Avantages en nature, voiture
Remboursement de frais

Formation
CE, congés
Prévoyance, etc.

Critères d'un bon système de rémunération



- Lié à la stratégie
- Équitable
- Compétitif
- Motivant
- Fédérateur
- Flexible
- Contrôlé
- transparent
- Segmenté
- Global
- Partagé

Mettre en place un système équitale



Salaire de qualification

- Processus de fixation du salaire de qualification

- 5 étapes

1. Description des postes de travail et de leur contenu
2. Évaluation des emplois
3. Classification des emplois en fonction de cette valeur
4. Définition d'une échelle de salaire pour chacun des emplois
5. Modulation de la valeur de chaque emploi grâce à des fourchettes



Salaire de performance

- Primes individuelles
 - Objectif : Maximisation du résultat du travail du salarié
 - Fixes ou variables
 - Compétition entre les membres d'une équipe
- Primes collectives
 - Objectif : récompenser les résultats de l'équipe dans son ensemble
 - Attention aux comportements opportunistes de certains !

Approches d'évaluation des emplois

■ Deux approches fondamentales

1. L'approche par fonctions repères

- Calage de chaque fonction de l'entreprise sur des fonctions repères réparties en 6 filières :
Gestion/informatique/production/marketing/ventes
/services clients
- Présentation des résultats sur l'ensemble du panel puis sur le secteur d'activité de l'entreprise sur la base du profil des titulaires, de leurs responsabilités et les niveaux de salaire fixe
- Intégration des niveaux de maîtrise du poste :
débutant ou confirmé

Approches d'évaluation des emplois (2)

2. L'approche par pesée de poste : Méthode Hay
- Approche centrée sur l'équité interne
 - Classement des postes les uns par rapport aux autres en fonction de leur difficultés et leur contribution attendue aux résultats
 - Approche qui dissocie les postes des individus qui les occupent (abstraction des caractéristiques spécifiques du titulaire : âge, ancienneté ...)
 - 3 critères pour classer les postes :
 - La compétence : savoir et savoir-faire, compétences techniques, managériales et interpersonnelles
 - L'initiative créatrice : degré d'initiative et de réflexion originale pour le poste
 - Finalité du poste : contribution attendue du poste à l'efficacité et aux résultats de l'organisation



Enquêtes de salaires

- 2 types d'enquêtes salariales
 - L'enquête standard
 - Enquêtes annuelles internationales ou par pays proposées par de grands cabinets (Hewitt, Hay, Towers Perrin, Mercer...)
 - Enquêtes généralistes ou spécialisées sur certaines fonctions (commerciaux, informaticiens ...) ou certains secteurs (distribution, banques ...)
 - L'enquête personnalisée
 - Enquête réalisée ponctuellement à la demande de l'entreprise
 - Le panel de l'enquête porte sur des entreprises de même taille et de même secteur
 - Utile pour pouvoir un poste de direction ou remplacer un technicien dans un domaine extrêmement pointu

Décider et communiquer une augmentation



Décider de l'augmentation individuelle

- Ce qu'il réalise



Appréciation des performances

- Comment il le fait



Appréciation des compétences

- Comment il se situe par rapport au marché



Enquête des salaires

- Comment il se situe dans l'entreprise



Grille de salaire interne

- Vers quoi il évolue



Evaluation du potentiel

- Ce vous pouvez lui offrir



Politique salariale annuelle

Pourcentage d'augmentation

Communiquer la décision d'augmentation

- Double objectif de la démarche :
 - Le salarié doit ressortir de l'entretien avec le sentiment que les procédures et mises en œuvre sont justes
 - La décision d'augmentation doit être motivée pour contribuer davantage à la création de valeur l'année suivante
- Règles d'une communication efficace
 - Rappelez les règles qui sous-tendent les décisions d'augmentation dans l'entreprise
 - Reprenez les différents points de l'évaluation du salarié
 - Présentez et justifiez la décision d'augmentation en fonction des règles de l'entreprise et de l'évaluation
 - Préciser les conditions d'une augmentation plus importante l'année suivante

Communiquer la décision d'augmentation

- Quelques règles d'or

- Compensez les conditions de travail difficiles par des mesures spéciales
- Communiquer sur les perspectives d'évolution plutôt que de pratiquer la surenchère salariale
- Ne prenez pas en compte des problèmes de comportements dans l'évaluation de la performance sauf s'ils sont caractéristiques du poste (management)
- En cas de mobilité en cours d'année, prenez le résultat du poste précédent
- Tenez compte des cas personnels difficiles par des modalités spécifiques

Outils de pilotage de la fonction





Fonctions clés du pilotage

- Suivre de grandes variables
- Détecter les évolutions significatives
- Anticiper les situations

Grandes familles d'indicateurs

RH

- Indicateurs de la gestion RH et des relations sociales
- Indicateurs du climat social
- Indicateurs liés à la performance de la fonction RH
- Indicateurs de la contribution des RH à la réussite de l'entreprise



Indicateurs de la performance RH

Indicateurs techniques	Indicateurs humains
<ul style="list-style-type: none">• Respect des délais• Exactitude des réponses données• Informations écrites suffisantes et claires• Affichages clairs et renouvelés	<p>Chaleur de l'accueil Disponibilité Confidentialité Neutralité Transparence Le client de la DRH se sent compris Le client de la DRH comprend ce qui lui est expliqué Equipe soudée</p>



Indicateurs contributifs

Axes de développement stratégique	Indicateurs mis en place par la DRH	Objectifs réalisés par la DRH
Améliorer la sécurité de travail dans les usines	Taux d'accident de travail Formation à la sécurité Analyses des causes	Baisse de 20% des accidents de travail 90% des opérateurs formés à la sécurité
Développer son business à l'international	% de personnes maîtrisant l'anglais au niveau « advanced » Nombre de personnes avec une expérience multiculturelle à des postes d'encadrement	Augmentation de 15% du nombre de personnes avec un niveau d'anglais « advanced » Recrutement de 5 managers avec un niveau « advanced » et une expérience multiculturelle

Analyser le coût du processus de recrutement

Actions réalisées	Temps passé	Coût /heure	Frais internes	Frais externes
Analyse du besoin -Définition du poste -Diagnostic de situation de recrutement -....				
Conception et rédaction Choix des supports pour l'annonce Choix des outils (tests)				
Tri des dossiers de candidatures Analyse de l'ensemble des CV (ouverture, lecture, 1 ^{er} tri) Examen approfondi de plusieurs dossiers				
Entretien de recrutement RDV téléphonique Convocation aux entretiens				
Outils complémentaires : Passation de tests Prises de références				
Prise de décision : Choix du candidat Réflexion sur les conditions d'embauche et l'intégration				
Gestion administrative Accueil Constitution des dossiers Convocations				

15/04/2016



Bâtir son système de pilotage



Etapes de mise en place des outils de pilotage

1. Diagnostiquer son système de GRH
2. Sélectionner les bons indicateurs
3. Mesurer la valeur actuelle des indicateurs d'efficacité
4. Définir l'objectif à atteindre pour la période suivante
5. Mesurer l'écart entre le réalisé et le prévu
6. Elaborer un plan d'actions
7. Vérifier l'efficacité du plan d'actions



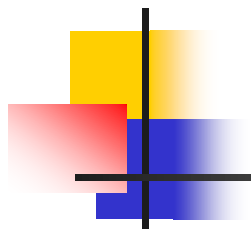
Définir l'objectif à atteindre

Délimiter les frontières de l'observation	
Objet	Accidents du travail
Population concernée	ouvriers
Unité géographique à prendre en compte	Etablissement de ???
Durée de l'observation	Sur un an
Sens de la mesure (augmenter, diminuer, maintenir)	Diminuer
Quantifier la mesure	De 10%



Points clés

- le pilotage est un accélérateur d'amélioration de la prestation RH
- Le pilotage permet de positionner la fonction RH au niveau stratégique



Merci de votre attention !!
A vous de jouer !!!