



ORH1600 - Final

Introduction à la gestion des ressources humaines (Université du Québec à Montréal)

Développement des compétences

Processus de développement des compétences, objectifs et buts

☐ Le développement des compétences poursuit plusieurs objectifs:

- Enrichir et mettre à jour les connaissances des employés
- Préparer les employés à des changements de poste dans le cadre des programmes de gestion des carrières
- Comblar les lacunes
- Susciter des attitudes positives notamment la loyauté (engagement) envers l'employeur

☐ Dans le but de:

- Réduire le roulement et l'absentéisme
- Accroître la productivité de l'organisation
- Favoriser l'acquisition d'habiletés transférables dans d'autres fonctions

Première étape, détermination des besoins de formation (choix multiple)

L'analyse des besoins généraux

- L'analyse en fonction des objectifs organisationnels: l'arrimage des compétence requise au besoin stratégique rend l'organisation proactive et facilite la mise en place de programme de formation qui répondent a ses besoins a court, moyen et long terme ex: objectif: organisation participative. Formation: leadership, résolution de problème, communication
- L'analyse du climat de travail, une attitude négative des employés influe directement sur le comportement et indirectement sur leur rendement les activités de formation peut diminuer les attitudes négatives des employés et augmenter leur rendement
- L'analyse des attentes individuelles
- Les attentes des employés sont établies à partir: des évaluations du rendement; des entretiens d'orientation de carrière; des attentes conclues à l'embauche; de l'autoévaluation des employés sur les besoins de formation liés à leur travail actuel ou au poste convoité – L'analyse des besoins liée aux caractéristiques
- démographiques
- La diversité culturelle, employé et équipe multiculturel : fait échec a la pensée de groupe, plus d'idées créatives, moins bonne communication, méfiance et antipathie, stéréotype et préjugé
- Le vieillissement de la main-d'œuvre: le rythme d'apprentissage et la pertinence de la formation et des méthodes utilisées
- Les relations interculturelles: insérer dans les programmes des compétence des aspects culturel et linguistique

Deuxième étape, conception et mise en œuvre du développement des compétences (choix multiple)

La connaissance du milieu organisationnel

La structure, hiérarchique ou latéral

Les orientations stratégiques

Les contraintes de l'environnement politique, social...

Les produits et services offerts, formation a donné a tous les employés

Les politiques et procédures implicite et explicites

L'acquisition de compétence

Les connaissances de base

Les compétences techniques

Les compétences interpersonnelles

Les compétences de gestion

Les compétences linguistiques

Les compétences émotionnelles

QE: capacité à comprendre ses propres émotions pour comprendre celles des autres

Pire émotion pour un climat de travail: l'envie

Utiliser différent style de gestion de conflit

Les intervenants

Les employés visés par la formation , système client et les participant:

Leur portrait: caractéristique général, l'âge, sexe, le poste, description de tâche, ancienneté, relation entre eux ou non?

La composition du groupe: nombre de participants, pour quels raisons ils suivent la formation

La préparation des participants: lectures avant la formation, l'annoncer d'avance, informer les employés des enjeux de la formation, pourquoi ils le font

Les formateurs

- un superviseur immédiat
- un collègue de travail
- un membre du personnel des RH
- un spécialiste d'un autre secteur de l'entreprise
- un consultant
- un membre d'une association professionnelle
- un professeur d'université

Les conditions de réussites du programme

- Le choix de la méthode de formation
- Le lieu de formation: sur les lieux de travail(bon pour la formation technique et pratique) ou ailleurs(bon pour les formation émotive, de remise en questions, de réflexion, ça apporte une neutralité)
- La fréquence des activités de formation: comment maximiser le temps, moment idéal pour la donnée
- L'établissement d'un climat propice à l'apprentissage
- L'optimisation du processus d'apprentissage: favorisation de l'apprentissage, être conscient de la réalité de l'organisation, comment l'appliquer au travail, l'attitude du formateur. Encourager la curiosité, savoir gérer les conflits et style de groupe, propice au travail d'équipe, a l'interaction

Optimisation des processus d'apprentissage (développement)

Avant

- Préparer le matériel pédagogique en utilisant une terminologie et un langage clair et compréhensible (S'adapter au groupe visé)
- Préciser les comportements attendus à chaque étape et à la fin de la formation
- Déterminer le niveau de rendement minimal jugé acceptable
 - Énoncer les critères de mesure de rendement qui seront utilisés Pendant
 - Fournir la rétroaction le plus tôt possible après l'observation du comportement
 - Être très clair sur la relation entre le comportement et la rétroaction

- Transmettre une information et une rétroaction proportionnelle à l'importance de l'étape d'apprentissage visée
- Dans la mesure du possible fournir une rétroaction positive
- Enrichir la rétroaction de renforcements variés
- Soigner le contenu du matériel

Après

- Mettre sur pied une politique ou un programme de suivi
- Stratégies pour renforcer les nouveaux comportements
- Demander à chaque participant de rédiger une lettre d'engagement
- Élaborer un système de notation par points
- Prévoir des récompenses
- Confier l'évaluation à des superviseurs ou à des collègues
- Définir les objectifs explicites et réalistes

Modèle de Kir Patrick 4 niveau d'évaluation (développement 2-3 niveau)

❑ **Le degré de satisfaction des participants** ○ Recueillir les réactions et les commentaires des participants après la diffusion de la formation

(questionnaire, sondage) ○ Moyen rapide et peu coûteux de déterminer le degré d'appréciation des participants à l'égard d'une activité de formation donnée

○ Les aspects visés

- ❑ Pertinence et l'adéquation des objectifs de formation au contenu de l'activité de formation
- ❑ La pertinence des méthodes d'apprentissage utilisées
- ❑ La qualité de l'animation et le dynamisme du formateur
- ❑ L'organisation de la formation
- ❑ La qualité du matériel d'enseignement

○ **L'évaluation des apprentissages**

- ❑ Évaluer si les participants ont réellement appris quelque chose
- ❑ Convient bien aux apprentissages théoriques et pratiques
- ❑ On peut procéder de trois manières
 - Évaluer, à l'aide d'un post-test, si un apprenant maîtrise au terme de la formation un savoir attendu, prédéterminé par objectif de formation
 - Évaluer l'acquisition absolue d'un savoir par l'apprenant en comparant les résultats qu'il a obtenus à un post-test à ceux d'un prétest à la formation
 - Évaluer l'acquisition d'un savoir par un groupe d'apprenants en comparant leur niveau de connaissances à celui d'un groupe témoin qui n'a pas suivi la formation

○ **L'évaluation du transfert des acquis**

- ❑ Pour valider si les participants à une formation se servent de leurs acquis dans leur milieu de travail.
- ❑ Trois approches:
 - L'observation directe par l'utilisation de techniques
 - L'auto-évaluation par l'apprenant lui-même quatre à huit semaines après la formation
 - L'observation et l'évaluation par le supérieur immédiat de l'apprenant, ses collègues de travail, ses subordonnés, ses clients et/ou ses fournisseurs

○ **La mesure des effets sur l'organisation**

- ❑ Il s'agit de voir à quel point la formation a contribué à accroître l'efficacité et la performance de l'organisation. Vise à vérifier si les problèmes relevés lors de l'analyse des besoins de formation sont résolus.

- ☐ Voir la formule de Benabou (1997) de l'approche coûts-bénéfices pour calculer le rendement du capital investi en formation (dans votre livre)
- ☐ Ex d'indicateurs: pertes de temps, gaspillage, niveau de productivité, taux de plaintes des clients, degré satisfaction des employés, taux de fidélisation des clients, taux de griefs, taux d'accident de travail, etc.

Défi organisationnel associer au développement des compétences (développement)

Investir suffisamment dans la formation professionnel, a quel rythme et avec quel employé

Favoriser une gestion stratégique de la formation, de façon a ce que la formation soit cohérente et aligné avec la mission, la vision, les valeurs et les stratégie organisationnel

Se préoccupé des véritable besoin de formation pour valoriser un employé ou selon les besoins de l'entreprise

Utiliser les bonne techniques de formation, avec des activités, de l'interaction et différente technique visuel, auditif, selon le génération

Responsabilisé chaque employé face a son projet de développement professionnel

S'assurer que les investissement dans la formation donnent des résultats, favoriser l'application de l'apprentissage dans le travail et s'assurer que l'environnement de travail le favorise comme ne pas faire de changement technologique en même temps pour l'application et s'assurer que les gestionnaires soient au courant de la formation et suivent aussi la formation pour aider aux changement liés a la formation

Gestion de

***carrière* Une activité qui dépend de bien d'autre (développement)**

- Gestion prévisionnelle
- Dotation
- Rémunération
- Évaluation du rendement
- Développement des compétences

3 étapes du processus de gestion de carrière (choix multiple)

1^{ère} étape

- La planification de carrière consiste à informer les employés des possibilités de carrière existant dans l'organisation puis à élaborer un plan de carrière

2^{ème} étape

- La mise en œuvre du plan de carrière
 - Déceler les problèmes particuliers
 - Application des pratiques organisationnelles qui visent les employés à orienter leur carrière

3^{ème} étape

- L'évaluation du processus de gestion des carrières consiste à en établir la pertinence et l'efficacité

Stratégie d'internalisation et d'externalisation (développement)

- ☐ Stratégies d'internalisation: stratégies qui encouragent le développement de carrières, si l'employeur considère les ressources humaines comme un actif dans lequel il faut investir pour obtenir les compétence dont il a besoin, il doit préserver son capital humain et "l'attacher" à

long terme en lui offrant des possibilités de carrière dans l'entreprise et une sécurité d'emploi et en le développant, plus grande loyauté et engagement plus affectif

- ❓ Stratégies d'externalisation: modèles de gestion qui sont réducteurs si l'employeur considère que le travail n'est pas complexe, que la main d'œuvre est interchangeable et que la stabilité du processus de production est assurée par les modalités de l'organisation du travail. Il accordera moins d'importance au développement de carrière de son personnel et cherchera à l'externe les compétences dont il a besoin, aucun engagement, flexibilité externe, allègement des structures, réduction des coûts

Changement de priorité du nouveau contrat psychologique et de l'amélioration de l'employabilité

Nouveau contrat psychologique

- Tant que les parties respectent les ententes conclues tacitement, les employeurs peuvent compter sur la "loyauté" et la bonne performance de leurs employés et les employés sur le respect des obligations que l'employeur a assumées
- Porte sur les attentes à l'égard de la performance, de la sécurité d'emploi, des possibilités de carrière, du développement des compétences, de la rémunération, etc.
- Moyen de mobiliser les troupes: responsabilisation des employés, cercle de qualité, équipe de projet, formation, important de faire quelque chose qui intéresse les employés

Amélioration de l'employabilité: employabilité: capacité d'un individu à trouver un emploi sur le marché du travail. Employés attirés par les entreprises qui leur permettent de développer et d'acquérir de nouvelles compétences, développer la polyvalence de l'employeur, rotation, élargissement, avoir une culture d'entreprise d'apprentissage continu

Plafonnement de carrière

Le plafonnement crée de la frustration, du stress, de la déception, sentiment de mort de la carrière

- Enjeux :
- Aplatissement des structures organisationnelles
- Promotions rares • Carrières à LT limitées
- Moyens :
- Diversification des connaissances
- Mobilité qualifiante
- Travail d'équipe
- Mouvements de carrière latéraux
- Affectations internationales

Couple à deux carrières

Enjeux :

- Conflits entre deux carrières
- Conflit travail-famille
- Problème d'identité: transformation sociale change le rôle de la femme et de l'homme dans l'entreprise
- Moyen :
- Aide aux membres de la famille
- Congés et avantages sociaux

Les jeunes et nouvelles recrues

- Attentes: plan de carrière, se voir confier des responsabilités, jouir d'une certaine autonomie, qualité de vie au travail, on travail pour vivre on ne vit plus pour le travail, avoir de bonnes conditions, possibilité de se développer, pouvoir utiliser pleinement le potentiel
- Moyens pour combler les attentes: analyser les aménagement possible, favoriser l'enrichissement, bien informer les employés des possibilités de carrière dès l'embauche, s'assurer d'une compatibilité entre les valeurs organisationnelles et celles de l'individu, le mentorat, offrir un encadrement dès l'arrivée, importance du supérieur immédiat

Les solutions de rechange a la carrière traditionnelle (choix multiple)

Rétrogradations	Rétrogradation avec augmentation de salaire Rétrogradation temporaire Rétrogradation horizontale avec ou sans diminution de salaire Rétrogradation de fin de carrière
Mutations	Mutation horizontale dans une autre région ou dans la même région Promotion dans une autre région Promotion dans une maison d'enseignement
Mouvements de croissance	Élargissement des responsabilités Enrichissement des responsabilités
Groupes de travail	Participation à une équipe de projet Participation à une équipe d'étude spéciale

Évaluation de rendement:

Aspect a considérer dans les évaluation de rendement : fidélité, validité et adéquation des critères

- L'analyse des postes sert a dégager les caractéristiques des emplois et à établir les normes de rendement
- Les formulaires et les méthodes servent à la collecte des données
- La vérification de la validité et de la fidélité des méthodes permet de mesurer efficacement le comportement et le rendement
- Certaines caractéristiques de l'évaluateur et de la personne évaluée sont susceptibles d'influencer le déroulement de l'entrevue
- Le processus d'utilisation de l'information permet de répondre aux besoins en matière de formation et d'évaluation
- L'appréciation des systèmes d'évaluation du rendement permet d'en vérifier la correspondance avec les objectifs et les politiques de la GRH

Sources d'informations :

Les sources d'information

- L'évaluation par le supérieur: possède une bonne connaissance du travail à faire, très subjectif, peut être vu comme une menace parce qu'il est en position de pouvoir, pas nécessairement une bonne communication interpersonnelle
- L'évaluation par les pairs: validité peut laisser à désirer surtout si l'entreprise rémunère au rendement, manque d'objectivité, utile si la culture de l'entreprise favorise le travail d'équipe
- L'évaluation par les subordonnés: ex: enseignant
- L'autoévaluation: responsabilise l'employé, rend les objectifs réaliste

- L'évaluation par la clientèle:
- L'informatisation des données d'évaluation
- L'évaluation multisources: combiner plusieurs sources d'évaluations, bon pour les postes de haut niveau sinon \$\$\$\$

Approche et méthode d'évaluation de rendement (choix multiples)

Approches comparatives: évaluer chaque titulaire du poste par rapport aux autres	La méthode de rangement La méthode de rangement alternatif La méthode de comparaison par paires La méthode de distribution forcée (voir ex)
Approches descriptives des traits et des comportements: évalue le travailleur à partir de critères préétabli	L'évaluation descriptive L'échelle d'évaluation conventionnelle La méthode des incidents critiques La liste pondérées des incidents critiques Le formulaire de choix forcé Les échelles basées sur le comportement (voir ex) Les échelles d'observation du comportement
Approches axées sur les résultats:	La gestion par objectifs: pour une meilleure cohésion entre les objectif individuel et organisationnel (voir ex) Les normes de rendement Les indices directs Le dossier de réalisations

Écueil de l'évaluation de rendement caractéristique des intervenants(choix multiple)

- La raison d'être de l'évaluation
- Les caractéristiques du groupe de travail
- La possibilité d'observer la personne évaluée
- Un climat négatif
- L'appui de cadres supérieurs
- Les caractéristiques de la tâche

La motivation de l'évaluateur, sous et sur évaluer (développement)

Surévaluation

- Procurer à l'employé une hausse de salaire maximale
- Protéger ou encourager un employé dont le rendement est faible à cause des problèmes personnels
- Éviter d'avoir à verser au dossier de l'employé un rapport écrit de faible rendement ☐ Éviter le conflit avec un employé à problème
- Accorder un répit à un employé dont le rendement s'est amélioré
- Se débarrasser d'un employé à problème ou d'un employé qui ne cadre plus avec le service en lui accordant une promotion dans un autre service

Sous-évaluation

- Réprimander sévèrement un employé dans l'espoir qu'il améliorera sensiblement son rendement
- Faire comprendre à un employé rebelle qu'il est le véritable détenteur de l'autorité
- Se débarrasser d'un employé en le poussant à quitter l'organisation

- Inscrire dans le dossier d'un employé des éléments facilitant son congédiement

Principales erreurs d'évaluation (développement)

- Erreur de halo: l'évaluation porte sur plusieurs dimensions, l'évaluateur va avoir tendance à tous les évaluer en se basant sur son appréciation de celle qui lui paraît plus importante
- Erreur d'indulgence: tendance à faire preuve d'indulgence excessive à l'égard d'un employé souvent pour éviter les conflits
- Erreur de sévérité: tendance à accorder systématiquement une appréciation défavorable quelque soit son niveau de rendement
- Erreur de tendance centrale: aucune note supérieur, aucune note inférieur
- Erreur de primauté et effet de récence: accorder plus de poids aux informations qui ont été faites en début ou en fin d'année, tenir moins compte de celle du milieu
- Effet de contraste: tendance à sur ou sous évaluer un employé en le comparant avec les autres
- Effet de débordement: quand l'évaluateur est influencé par les évaluations précédentes qu'elles soient bonnes ou mauvaises
- Effet de similitude: évaluation favorable d'un employé avec lequel on a certaines affinités

Modalité de la rétroaction efficaces (développement) dernier pp

- Est pointue plutôt que général
- Porte sur le comportement et non sur l'individu: attitude et comportement
- Tient compte des besoins des destinataires
- Se limite aux comportements que l'individu peut modifier: pas de personnalité
- Implique le partage des informations plutôt que la formulation de conseils
- Porte sur les actes et les paroles des individus plutôt que sur ses motivations: on mesure des résultats pas des intentions
- Porte sur une quantité limitée d'informations: pas trop d'objectifs (3-5)
- Se transmet au moment opportun: plus rapidement possible sinon moins d'impact
- Est acceptée et non imposée: dans le but d'un échange
- Implique la vérification de la compréhension du message par le destinataire: reformulation

Rémunération indirecte

4 colles de monsieur Savard (développement)

- Doit coller aux objectifs organisationnels: récompenser un résultat qui permet d'atteindre les objectifs
- Doit coller aux individus ou au groupe: aller voir sur le terrain qu'est-ce que les employés veulent
- Doit coller à la réalisation: la reconnaissance doit être proportionnelle à la réalisation
- Doit être dans l'immédiat: doit être fait tout de suite après le bon coup, sur l'impulsion du moment pour avoir plus d'impact

Importance de la rémunération indirecte : Élément majeur car elle vise à augmenter la satisfaction des employés à l'égard des conditions de travail, gagner leur loyauté ou engagement, réduire le roulement du personnel ou rétention des employés et améliorer l'image de l'entreprise

Droits et gestion de la diversité

Respect des droits des employés

Considération juridique (examen médical, dossier criminel) pp5

Quelle information peut-on obtenir d'un candidat? Il n'y a pas de discrimination si la distinction, l'exclusion ou la préférence est fondée sur les aptitudes ou les qualités requises pour un emploi. La vérification des références: obtenir une signature de l'employé pour autoriser la vérification. L'employeur peut-il exiger un examen médical? Doit se limiter à préciser la capacité du postulant à

effectuer le travail. L'employeur ne peut utiliser un examen médical pour refuser un employé à moins d'une inaptitude à faire le travail. Pour certains milieux qui représentent un risque la santé et sécurité au travail va exiger certains examens médicaux

Les motifs illégitimes pour le refus d'un candidat: voir page

481 Les raisons justifiant le refus d'embaucher un candidat

Droits des employés relatifs aux conditions de travail pp8

- Le droit au respect de la dignité: par tout prohibition de violence (physique, sexuel, psychologique) en milieu de travail. Environnement vexatoire, hostile (non-désirer) et répéter.
- Le droit à l'intégrité de la personne: Équilibre physique et psychologique au travail, toute mesure patronale qui porte une atteinte injustifiée à l'intégrité de la personne ou de sa vie privée va risque d'être invalidé par les tribunaux
- Le droit à la vie privée: important de montrer que les actions de surveillance sont le dernier recours il doit être justifié, il doit avoir un lien avec l'emploi et qu'elle laisse au salarié une sphère d'autonomie
- La liberté d'opinion et d'expression
- Le droit à la liberté de sa personne: charte canadienne, protège le droit à la vie, la sécurité, l'intégrité et à la liberté de sa personne pour chaque individu
- Les licenciements collectifs

Gradation des mesures disciplinaires

Les mesures disciplinaires: doit être progressive, une suite bien ordonnée de sanction dont la sévérité augmente avec la répétition de la faute, seul les fautes qui sont graves peuvent mener immédiatement à un congédiement comme la violence physique. 6 grandes étapes: 1- avertissement, avis verbal ou écrit. 2- réprimande, reproche officiel donné par écrit ou verbal et noté au dossier de l'employé. 3- Suspension sans rémunération, le temps peut varier et est graduel à l'offense. 4- Mutation disciplinaire, souvent conflit de personnalité plutôt que sur le rendement. 5- Rétrogradation, peut être adéquat quand c'est un problème de compétence. 6- Congédiement, on peut ajouter avant le congédiement l'étape de la dernière chance et les conditions doivent être très claires.

Employé difficile 3 étapes (développement) constater et analyser le problème ++

Étape 1: constater et analyser le problème:

- Quel est la nature du problème, attitude, déviance des normes sociales, insubordination, contestation de l'autorité, harcèlement sexuel, alcool, utilisation des outils et des biens de l'entreprise à des fins personnelles, retard, respect des consignes de sécurité, procrastination
- C'est un problème chronique et non circonstanciel? (employé en difficulté) L'employé se sent-il capable et désireux de changer?
- Étape 2: Monter un dossier d'employé. Tout doit être écrit
- Étape 3: Application des mesures disciplinaires
- S'assurer que le problème n'est pas un de gestion, s'assurer que l'employé a la formation requise, les outils, les ressources, manque de communication dans l'entreprise, manque de reconnaissance, manque de rétroaction.

Justice distributive, interactionnelle et procédurale (développement)

- Justice distributive: expliquer comment les personnes réagissent à l'égard de certains événements. Les individus évaluent une décision organisationnelle en se comparant à d'autres individus. Exemple: un employé qui est refusé pour une promotion, l'employé qui a eu la promotion a le même nombre d'ancienneté selon la perception du premier ils sont égaux, il sent l'iniquité.

- Justice procédurale: réfère à la réaction des individus en regard des processus utilisés pour déterminer ces résultats. Il faut s'assurer que les processus sont les mêmes pour tous
- Justice interactionnelle: se rapporte à la façon dont les décideurs traitent les subordonnés et respectent

Gestion de la diversité :

Pp1 fondement de la gestion de la diversité 2 théories (développement)

- Les théories de l'information et de la prise de décision: s'appuyer sur le principe que la diversité est un atout pour l'organisation. La variété des idées, des compétences et des connaissances vont renforcer les capacités organisationnelles et soutiennent les processus de résolution de problèmes et de prise de décisions. Le fait d'avoir une équipe diversifiée fait échec à la pensée de groupe.
- Les théories de la similitude-attraction, de la catégorisation sociale et de l'identité sociale: La diversité culturelle est trop coûteuse pour l'organisation sur le plan de la coordination des efforts et résolution des conflits au point de compromettre l'efficacité organisationnelle. Problèmes liés à la diversité culturelle: méfiance parce que qui s'assemble se ressemble, les gens sont plus à l'aise dans un groupe homogène. Les préjugés. Problème de communication à cause de la langue, problème de coordination et augmente le stress.
- Dans les deux cas l'utilisation du groupe nominal est intéressante

Avantages :

- Une amélioration de la productivité: éviter la pensée de groupe
- L'amélioration du climat de travail: dans la mesure où les préjugés sont réduits
- L'amélioration de l'image, de la réputation et du pouvoir d'attraction: projette une image d'ouverture qui attire la sympathie du public et des clients
- Le développement de nouveaux marchés: atteindre plus de gens au niveau de la langue ce qui plaît aux clients qui se font répondre dans leur langue
- Le développement d'un plan stratégique visant la gestion de la diversité: stratégie de diversité de la main-d'œuvre soit alignée avec les stratégies organisationnelles
- Le développement d'une culture organisationnelle en faveur de la diversité: valorise la diversité la diversité et l'équité des chances et des traitements
- Les pratiques de recrutement: opter pour des moyens de recrutements qui rejoignent la clientèle visée
- Les pratiques de sélection: processus de recrutement basé sur les compétences sans préjugé
- L'intégration des employés et le développement de leurs compétences
- La gestion des carrières et la rétention des employés
- La gestion des équipes de travail: mettre en place des pratiques qui aideraient la cohésion des équipes, plus l'équipe est cohésive plus l'équipe est forte
- L'instauration de pratiques de gestion équitables: se fier à la compétence

Bien être au travail

Déterminant des biens être au travail (choix multiple)

- Le profil des individus
- Personnes qui ont été victimes de violence, ont eu une enfance difficile, une éducation déficiente, problèmes de toxicomanie, problèmes psychologiques ou situations personnelles difficiles, plus sensible au climat de travail et plus susceptible que d'autres à modifier le climat de travail et le rapport avec les collègues.
- Les caractéristiques de l'emploi

- Travail en solitaire, avec le publique (plus susceptible de vivre du stress), manipule des objets de valeur, travail a forte teneur émotionnel (infirmière, police, psychologue) plus susceptible de vivre de la dissonance émotionnel (ne plus être capable d'avoir les compétence et exigence demander par l'emploi) ne pas avoir envie de faire le travail mais faire semblant qu'on veut, plus sujet a l'épuisement
- Le contexte organisationnel
- Vagues de rationalisation, le recours aux emplois atypiques et l'augmentation de la pression pour améliorer la productivité; horaires irréguliers, problèmes de rôles, exigences liées au contenu de l'emploi, l'OT, les perspectives professionnelles, env physique

Intervention active, créative, proactive (développement)

- Intervention créative (primaire): Vise à éliminer le stress à la source. Adapter la situation de travail à l'individu, à des effets durable. Ex: horaire flexible, programme travail-famille, soutiens social comme du coaching ou mentorat, consolidation de l'équipe de travail pour une bonne communication, réorganisation du travail, milieu sans violence.
- Intervention proactive (secondaire): Quand ce n'est pas possible le stress à la source, l'employeur peut sensibiliser et informer l'employé à ce qu'est le stress organisationnel et l'aider a développer les moyens pour mieux gérer ce stress. Ex: diner conférence sur le test PRESTO, article dans l'intranet, atelier de formation qualifiante(utile, développer du savoir, savoir faire et savoir être) sur le stress, les employés ou clients difficile, conditionnement physique sur les lieux de travail, saines habitudes de vie comme une bonne cafétéria. Inconvénient: si l'employé ne l'utilise pas c'est inutile
- Intervention réactive (post) : Vise a soulager les employés afin qu'il revienne plus rapidement possible efficace dans son milieu de travail. Ex: PAE (programme d'aide aux employés), rencontre avec un psy, intervention auprès des survivants d'une restructuration, réseau d'aide par les pairs

Santé sécurité au travail

Responsabilité des acteurs ++employeur (développement)

Les responsabilités des gouvernements: inspection des lieux de travail, diffuser l'information, promotion de la formation de l'éducation et la recherche de la SST

Les responsabilités des employés: respecter les consignes en place, porter l'équipement de protection, signaler les risques et les danger que présente leur milieu de travail

Les responsabilités du superviseur: s'assurer que les employés respecte bien les consigne et qu'ils utilisent adéquatement tout l'équipement de protection, avertir les travailleurs des danger potentiel

Les responsabilités de l'employeur: Fournir aux employées des moyen individuel de protection, informer et former les salariés, aménager les lieux de travail de façon sécuritaire et organiser le travail de manière a le rendre plus sain et sécuritaire.

SGH (choix multiple)

Le SGH: système général harmoniser: afin de promouvoir l'adoption à l'échelle international de critère commun et uniforme pour le classement de produit chimique un système harmoniser de classification et d'étiquetage comme les fiche sur la sécurité et des symbole facile à comprendre a été mis sur pied

Droits des employés (choix multiples)

Les droits de l'employé: refuser de faire un travail dangereux, connaître les risques liés a son travail, participer à la résolution de problème sur les lieux de travail

Risque professionnel (choix multiple)

Les facteurs à l'origine des accidents de travail

- Les caractéristiques de l'organisation: moins d'accident dans les entreprises de moins de 100 employés (superviseur a plus de temps pour voir les risques et les prévenir) et celle de 1000 employés et plus (plus d'argent investi donc plus de ressources spécialisées) domaine plus à risque: construction et fabrication
- L'efficacité des programmes de prévention
- Les comportements dangereux: individu plus fragile émotionnellement, plus stresser, moins bonne acuité visuelle sont plus à risque, les jeunes sont plus souvent blessés

Les facteurs à l'origine des maladies professionnelles

- Les risques chimiques (plomb, poussière), physiques (bruit, chaleur), biologiques (relation directe avec le public), ergonomiques (douleur au dos)
- Les groupes de travailleurs à risque: jeunes, pompier, policier
- Les individus à risque: ceux qui ont déjà eu des problèmes dans le passé

Prévention (choix multiple)

Les étapes d'un programme de prévention

1^{ère} étape: Analyser

- Quels sont les dangers ou les problèmes existant dans le lieu de travail?

2^{ème} étape: Corriger

- Comment éliminer les dangers et les problèmes (remédier aux problèmes)

3^{ème} étape: Maîtriser

- Comment assurer le maintien des conditions de santé et de sécurité? (pour ne pas revenir aux anciennes habitudes)

Promotion proactive de la SST (développement)

- La participation: aucun programme ne sera efficace si le superviseur et le personnel de gestion n'y croient pas, les employés doivent participer aux mises en place des programmes pour que ça colle avec leur réalité
- La formation: stratégie qui incite les employés à adopter des comportements sécuritaires
- Le rôle de la GRH: soutenir les superviseurs dans leurs efforts de formation, analyser les besoins, développer le matériel pédagogique
- Le rôle des comités paritaires de SST: améliorer les communications sur les lieux de travail, augmenter l'engagement de la haute direction

Relations de travail

Les acteurs

Acteurs: se sont les divers intervenants d'un système de relations de travail. Chacun des individus veille à ses propres intérêts en matière de relations de travail.

Les travailleurs et leurs représentants: cherchent à améliorer leurs conditions de travail, obtenir l'équité, augmentation des salaires et possibilités d'avancement. Syndicat: Protéger leurs membres, assurer la survie de l'association, sa croissance et son pouvoir de négociation

L'État et les organismes publics: visent l'établissement d'une économie saine et stable, protection des droits de la personne, traitement équitable des employés, la sécurité d'emploi

Les employeurs: obtenir des bénéfices, recherche de productivité et la croissance de l'entreprise

Rapport collectif de travail

Le recrutement et la sélection des candidats: quand les employés syndiquent les décisions doivent suivre les différentes clauses qui sont souvent basées sur l'ancienneté

La rémunération: souvent la seule menace de syndicalisation suffit pour amener les employeurs à offrir de meilleurs salaires et des avantages sociaux satisfaisant

Les droits des employés: si l'employeur reconnaît et respecte les droits des employés, moins ils se sentent menacés par les décisions prises par la direction, ils seront moins tentés de se syndiquer

La qualité de vie au travail et la productivité: programme souvent élaboré conjointement entre la direction et le syndicat

Raisons de l'adhésion à un syndicat, insatisfaction au travail

- L'insatisfaction au travail: concernant le contrat de travail explicite (salaire, horaire et nature du travail) mais aussi implicite (attentes non formulées par l'employé, conditions de travail, effort au travail) plus l'employeur tente de répondre à la satisfaction des employés, moins l'employé cherche à se syndiquer
- Le sentiment de résignation à l'égard de l'employeur
- La valeur utilitaire du syndicat
- La décision d'adhérer ou non à un syndicat

Processus de négociation (développement)

Phase 1: L'ouverture de la négociation: phase d'info et d'écoute qui se divise en 2 dimensions: représentant syndicaux et patronaux font connaissance, le courant doit passer. La partie syndicale va faire ses demandes, explication brève.

Phase 2: l'exploration: phase solution. Les parties tentent de comprendre les demandes et d'évaluer leurs répercussions sur le milieu de travail, permet d'évaluer l'écart.

Phase 3: le rapprochement ou la négociation: phase la plus longue et exigeante. On tente de concilier les positions pour en arriver à une décision, arrivent souvent à un compromis.

Phase 4: L'entente finale: phase critique. Entente de principe entre les deux parties en vue de conclure la convention collective

Approches traditionnelles et raisonnées

- Traditionnel: rapport de force, style de gestion de conflit: confrontation, gagnant-perdant, méfiance, chacun des parties retient l'information, on dit seulement ce qui peut nous être utile, basée sur des positions
- Raisonnées: pas de rapport de force, gagnant-gagnant, style de gestion de conflit: résolution de problème, besoin de transparence, circulation d'information, doit avoir un climat de confiance, basé sur des intérêts

Conflit :

- Grève: lorsque le syndicat est incapable de faire accepter ses demandes par la direction la grève peut être un moyen de pression. Utile si elle cause un préjudice financier à l'employeur
- Lock-out: l'employeur empêche les employés d'effectuer leur travail **Règlement :**
- Conciliation/médiation: faire intervenir un tiers qui est impartial qui tente de trouver une solution commune pour les parties qui sont volontaires pour y être, suggestion et recommandation
- Arbitrage: quand la conciliation est infructueuse, mécanisme par lequel intervient un arbitre de grief pour décider de l'issue d'un litige relatif à l'application ou l'interprétation de la CC • Commission des relations du travail

Autres (choix multiples)

Qu'est-ce que comprend la rémunération indirecte :

- ☐ Des régimes publics, de sécurité du revenu auxquels contribuent les employés et les employeurs

- Des régimes privés d'avantages sociaux : Les soins de santé: pour compléter les soins offert par l'état comme: médication, dentaires, examen de la vue, frais d'hospitalisation en chambre privé, transport en ambulance
- Les régimes d'assurance vie et d'assurance invalidité: montant versé lors du décès d'un employé à la famille
- Les régimes de retraite
- Les régimes de retraite anticipée
- Les régimes complémentaires de retraite
- Les régimes de retraite progressive
- De congés rémunérés
- Des services et privilèges offerts aux individus

Intervention qui a pour but d'éliminer la violence au travail (développement)

- Les politiques gouvernementales
- Les initiatives conjointes des employeurs et des syndicats
- L'aménagement du lieu de travail ☐ Les politiques organisationnelles



Préparation à l'examen Intra ORH-1600 gr

Introduction à la gestion des ressources humaines (Université du Québec à Montréal)

Studocu n'est pas sponsorisé ou supporté par une université ou un lycée

Préparation à l'examen Intra - ORH1600

Distinction entre la fonction ressources humaines et le service ressources humaines

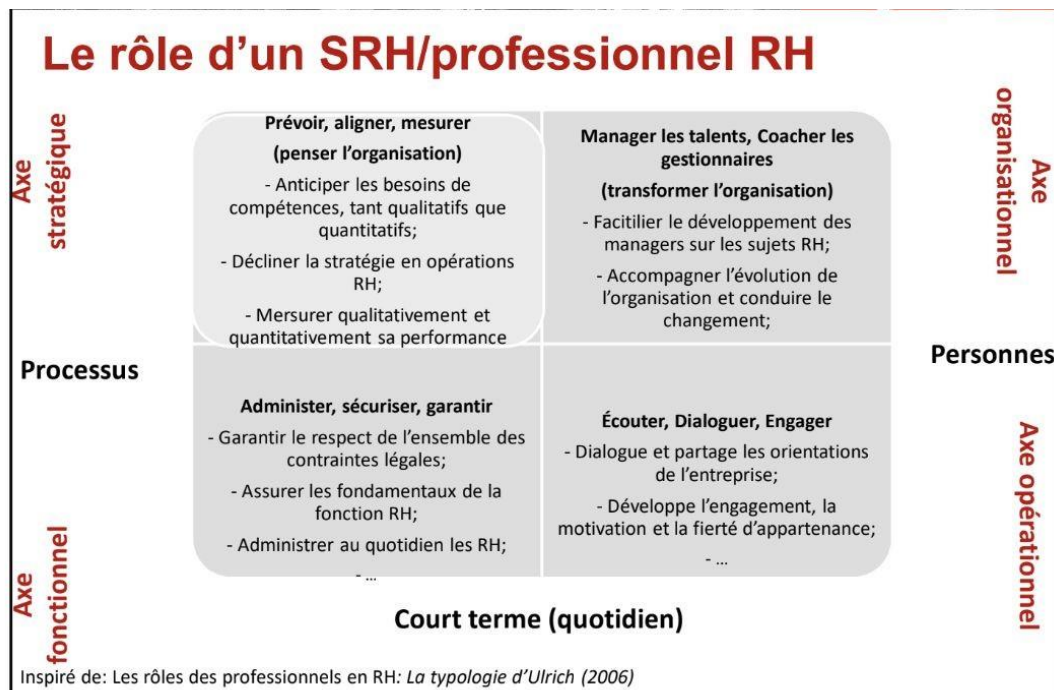
Fonction: La fonction ressources humaines est une **fonction de gestion** qui regroupe l'ensemble des **activités d'ordre opérationnel** visant à fournir à l'ensemble de l'organisation des ressources humaines disponibles, productives, relativement stables et satisfaites.

Service: Le service des ressources humaines se définit comme une **entité administrative** spécialisée dont le rôle consiste fondamentalement à **fournir ses services-conseils et l'assistance technique et administrative** de façon à permettre à la direction d'atteindre ses objectifs organisationnels, et au personnel de supervision d'assumer adéquatement leurs responsabilités en matière de gestion des ressources humaines.

Unité administrative spécialisée: Le service des ressources humaines est une entité au même titre que le service des ventes, des finances, du marketing, de l'approvisionnement...

Les 4 rôles d'un professionnel en RH :

- Partenaire stratégique
- Gestionnaire de changement
- Expert administratif
- Service-conseil



0

Mises en situation

o Question à développement

Les différentes écoles de pensées

Taylor (OST) **Horizontale**

→ organiser les tâches simples à exécuter pour être le plus efficace possible (one best way) →
Formation à la tâche

Verticale

→ ceux qui *pense* et ceux qui *exécute*
→ Hiérarchie

Rémunération à la pièce

Mayo (école des relations humaines)

Nécessité de déployer des efforts pour humaniser les conditions et le contexte de travail.

- Axées sur les conditions de travail
- Effet des relations satisfaisantes sur le rendement

Deming (Toyota Way)

Amélioration continue
...vers l'autonomie aux employés

- Responsabilisation de l'employé: penser & agir
- Changement du rôle du superviseur : facilitateur

o En lien avec les formes d'organisation du travail o En
lien avec l'évolution de la GRH

Vision stratégique et systémique de la GRH

L'approche systémique

Une vision systémique de la GRH signifie que l'on a adopté une vision intégrative, **une approche « système »** permettant de reconnaître l'interdépendance des différentes activités et de l'environnement externe nécessaires à la réalisation des objectifs.

↪ **Approche systémique:** tient compte des interactions existant entre les éléments internes d'un système de travail et son environnement externe

→ **Théorie de contingence:** chaque interaction est considérée comme un système en soi et on cherche à trouver la meilleure combinaison de circonstances susceptible de produire le meilleur rendement possible dans une situation donnée

L'approche stratégique

- Une vision stratégique de la GRH signifie que l'on veut aborder la GRH en établissant un lien **opérationnel** entre les stratégies d'entreprise et les stratégies des RH
- Alignement des pratiques et stratégies RH sur l'atteinte des objectifs organisationnels • Arrimer solutions RH et stratégies d'affaires pour un impact optimum

- ❖ La vision
- ❖ La mission
- ❖ Les valeurs
- ❖ Les stratégies organisationnelles

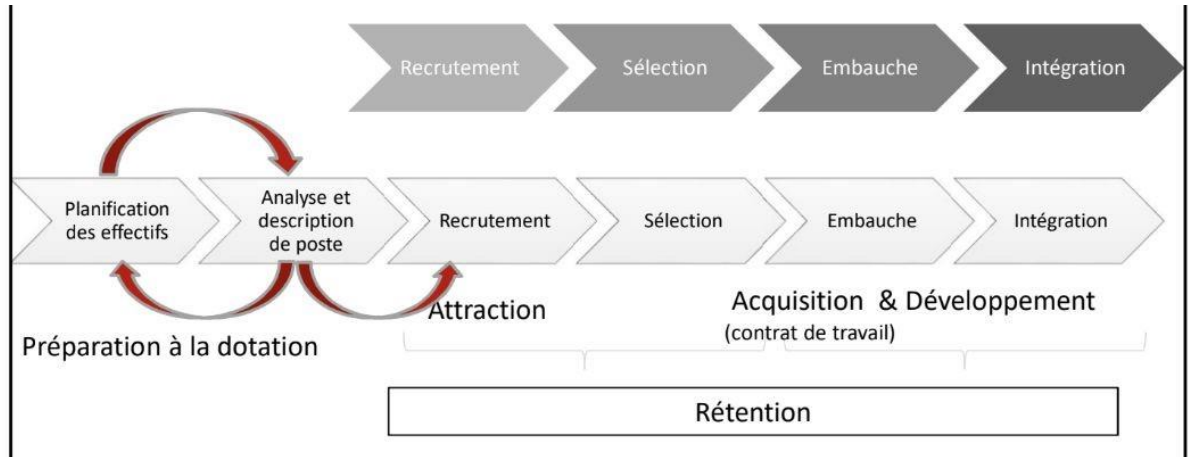
L'approche stratégique de la GRH

	Domination par les coûts	Domination par la qualité	Domination par l'innovation
Dotation	Recrutement au niveau des exigences de l'emploi Progression à l'ancienneté Mobilité verticale	Recrutement basé sur le potentiel Promotion interne Plans de carrières spécialisés Mobilité horizontale et verticale	Recrutement de potentiels (variés) Flexibilité dans les affectations Progression au mérite Mobilité verticale et horizontale
Encadrement	Limité et directif	Important et rôle de mise en valeur	Important et rôle d'encouragement
Relations du travail	Communication et aide limités Relations traditionnelles – syndicat fort et combatif – conflits possibles	Nombreux processus d'aide et de communication Approche de consultation	Approche égalitaire – climat ouvert – communications latérales Approche de collaboration

- o Sur le plan théorique
- o Sur le plan pratique

Processus de dotation :

Les 6 étapes



Exercice de planification des effectifs

- L'ensemble des activités qui permettent à une organisation de définir ses besoins en ressources humaines.
- Fait partie intégrante de la gestion stratégique des RH
- Objectif : accroître la productivité

Planification des effectifs

1. Analyse

2. Prévisions concernant la demande de RH actuelle et future

3. Prévisions concernant l'offre de RH actuelle et future

4. Écart entre l'offre et la demande et formulation des objectifs

5. Plan d'actions

6. Évaluation de la gestion prévisionnelle des RH

Stratégies de recrutement interne et externe

Stratégies de recrutement interne	Stratégies de recrutement externe
<ul style="list-style-type: none">• Affichage de poste• Promotion• Mutation ou déplacement• Rotation des postes• Le rappel au travail• Appariement des emplois	<ul style="list-style-type: none">• Programme de référencement• Communication directe avec l'employeur• Candidatures spontanées• Centres gouvernementaux d'aide à l'emploi• Associations professionnelles• Établissements d'enseignement• Agences de placement / Chasseurs de tête• Journaux• Sites de recherche d'emploi• Section carrière – Site Web• Médias sociaux

Outils/instruments de sélection

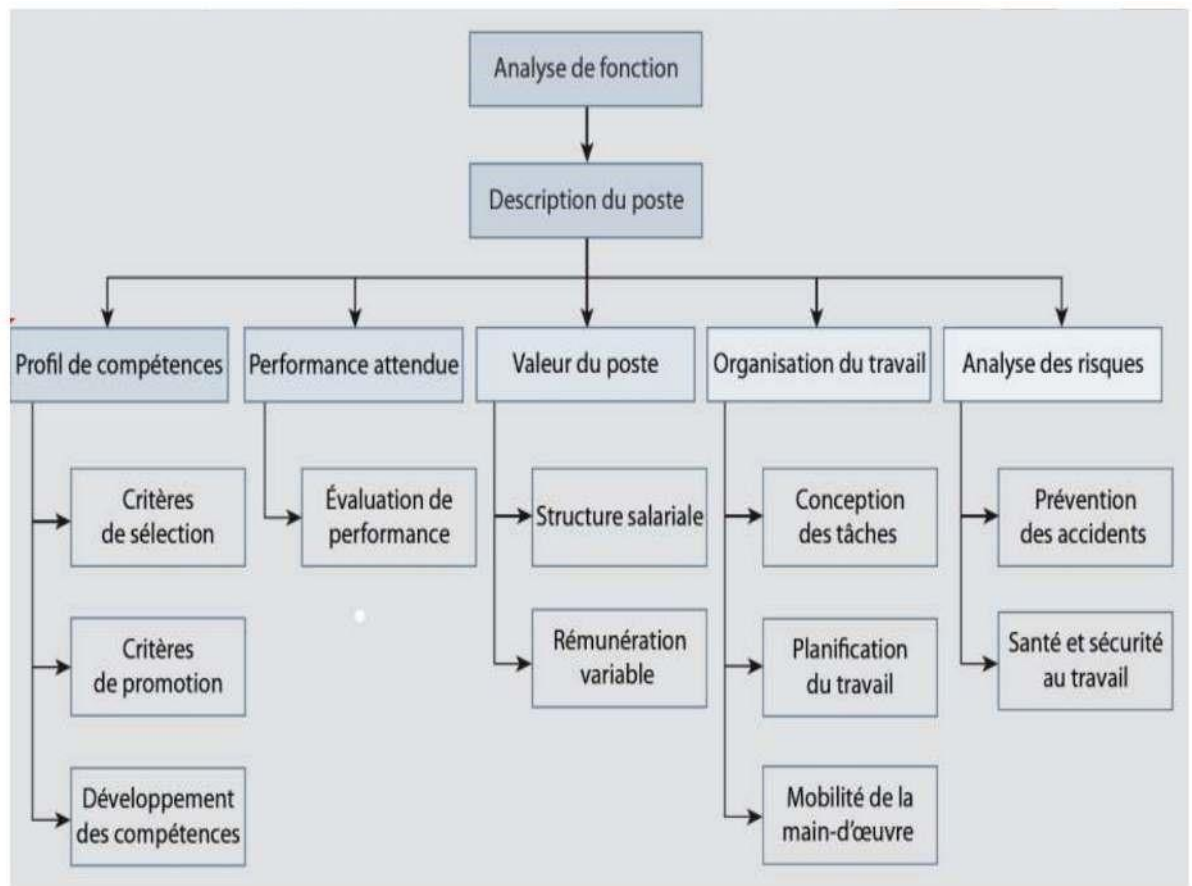
- Guide de compétences du CRHA
- Guide de compétences du Gestionnaire-Leader de la fonction publique québécoise **Analyse de poste dans son approche systémique**

Processus systématique par lequel une organisation étudie une fonction afin de recueillir l'information pertinente, d'une part, sur les tâches et les responsabilités qui lui sont propres et, d'autre part, sur le contexte de travail, incluant les conditions physiques, l'équipement utilisé ou le positionnement hiérarchique.

- Utilisation de ces informations pour rédiger le profil de compétences, la description de poste et l'offre d'emploi

Les étapes de l'analyse de poste :

1. Déterminer les postes à pourvoir
2. Choisir la méthode la plus appropriée pour recueillir les données
3. Faire la cueillette des données
4. Compiler et vérifier les données
5. Analyse et contrôle
6. Rédaction de la description de poste

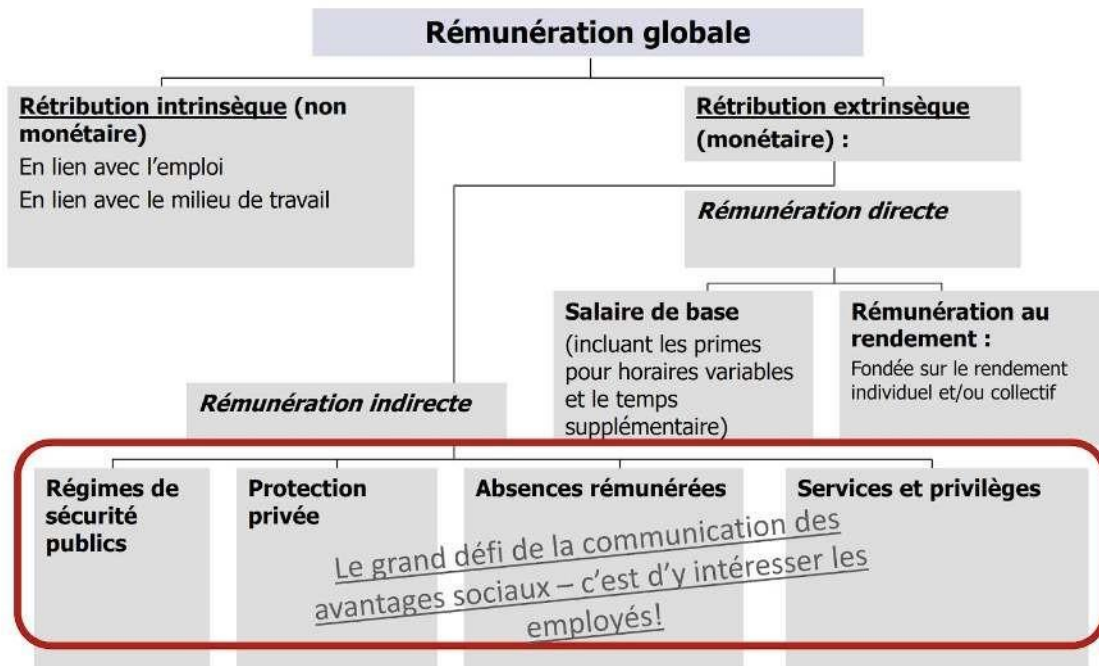


Rémunération globale :

Concept de rémunération globale

La rémunération globale consiste à évaluer la contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leur rétribution monétaire et non monétaire, directe et indirecte, en accord avec la législation existante et la capacité financière de l'organisation

Communication de la rémunération



La rémunération indirecte

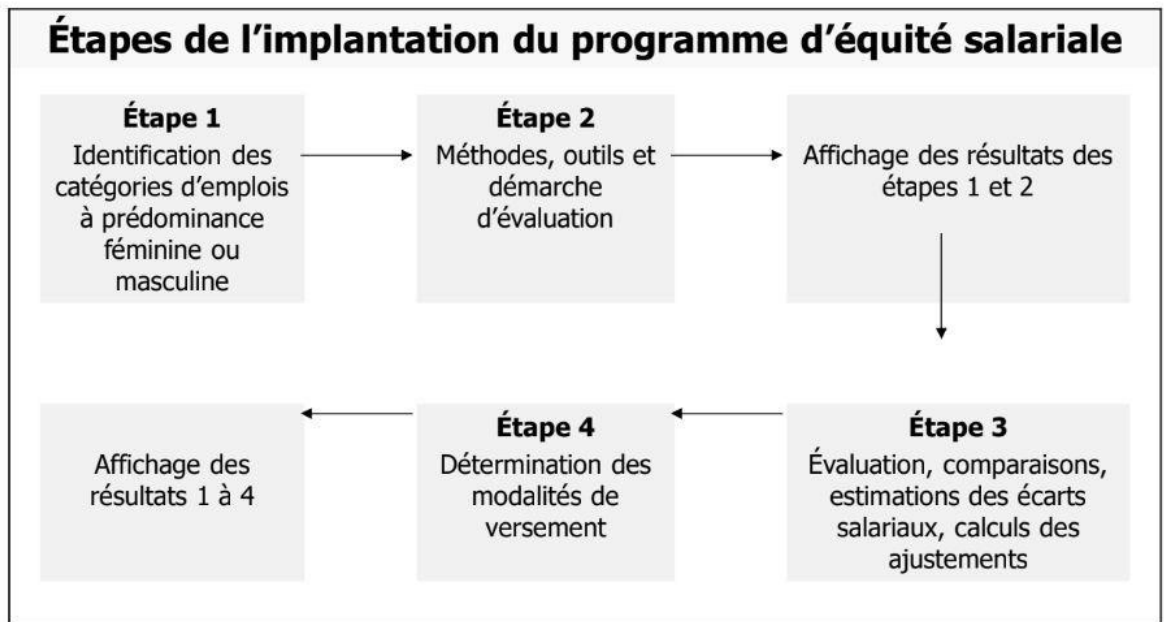
Régimes de sécurité publics	Protection privée	Absences rémunérées	Services et privilèges
<ul style="list-style-type: none"> • Les soins hospitaliers et médicaux • La protection du revenu reliée à l'invalidité • Fonds de pension public • L'assurance-emploi • Les indemnités d'accidents du travail • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Régime collectifs d'épargne retraite • Prestations complémentaires de chômage, congé parental, etc. • Assurances collectives 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation • Pausas • Jours de maladie • Vacances • Congés fériés et autres congés 	<ul style="list-style-type: none"> • PAE (Services conseils; soins aux aînés ; etc.) • Garderies • Programme de mieux-être; • Indemnité de déménagement

Principes d'équité

Une catégorie d'emplois est considérée à prédominance féminine ou à prédominance masculine au regard des critères suivants:

- Catégorie d'emplois est couramment associées aux femmes ou aux hommes en raison de stéréotypes occupationnels;
- Lorsqu'au moins 60% des personnes salariées qui occupent les emplois en cause sont du même sexe;
- Lorsque l'écart entre le taux de représentation des femmes ou des hommes dans une catégorie d'emplois et leur taux de représentation dans l'effectif total de l'employeur est jugé significatif;

- Lorsque l'évolution historique du taux de représentation des femmes ou des hommes dans cette catégorie d'emplois au sein de l'entreprise révèle qu'il s'agit d'une catégorie d'emplois à prédominance féminine ou masculine.



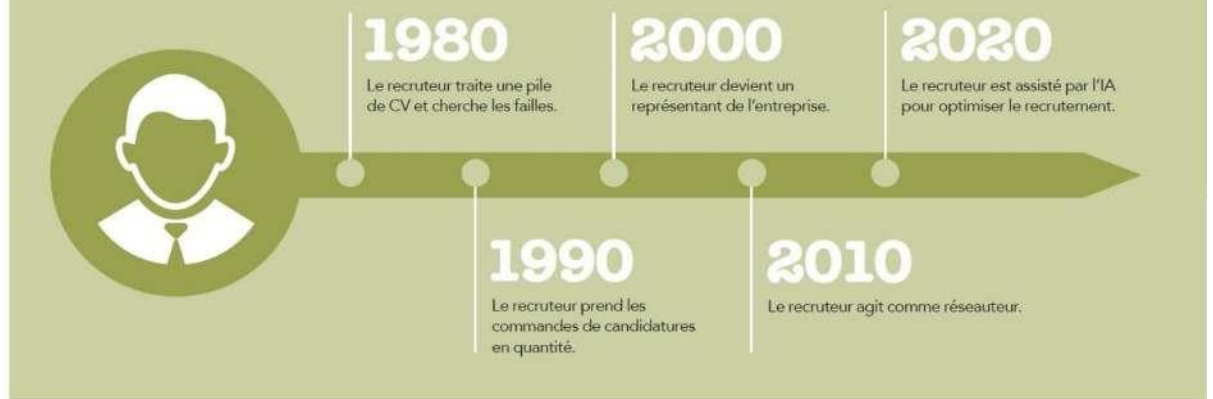
Pour assurer que les employés aient une perception d'équité :

- Établir des fourchettes salariales qui correspondent à la position que veut prendre une organisation dans le marché;
- Baser les salaires sur les exigences du poste, et non sur les compétences et le rendement de l'employé;
- Rémunérer les employés selon la valeur relative de leur contribution au sein de l'organisation;

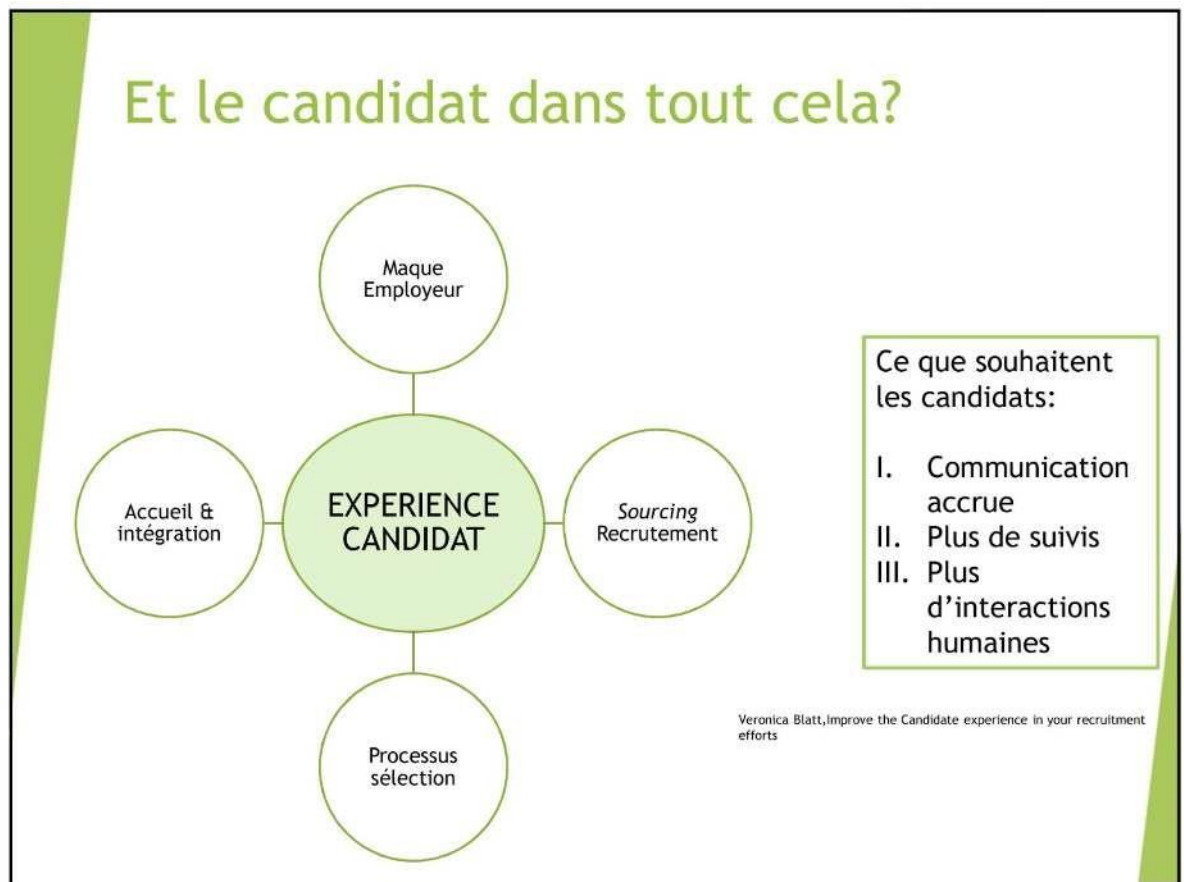
Présentations des panélistes :

Maud Laliberté (Centre d'expertise en Acquisition de talents): Évolution du profil de recruteur :

L'évolution du rôle de recruteur à travers les décennies



Les 4 éléments de l'expérience candidat (Maud Laliberté) :



Josyanne Villeneuve (Recrutement international) :

Les avantages et les obstacles du recrutement à distance :

Avantages :

- Avoir accès à un bassin de candidats uniques;
- Répondre à un besoin de pénurie de main-d'œuvre du secteur;

- Créer un réseau de candidats disponibles pour notre entreprise : « pipeline »
- Donner le privilège d'avoir à portée de main une diversité de candidats.

Obstacles à surmonter :

- Dé-programmer notre cerveau du processus habituel d'entrevue;
- Perception du risque plus élevé

Mathieu Beaudoin (Psychométrie) :

Les deux tests importants à considérer dans le choix d'un outil psychométrique (diapo 6) :

- Validité (test pour savoir s'il mesure bien ce qu'il est censé évaluer)
- Fidélité

Les 5 éléments de la personnalité sur lesquels s'entendent la majorité de la communauté en psychologie industrielle :



ORH1600 - Intra - Notes de cours 1-6

Introduction à la gestion des ressources humaines (Université du Québec à Montréal)

Cours 1 :

Expliquer et définir l'influence des facteurs environnementaux sur la GRH :

Les changements démographiques :

Ralentissement de la croissance de la main d'œuvre : de plus en plus lente

Vieillessement de la population et de la main d'œuvre : transforme le profil de la population à charge ++ de retraite

Femme sur le marché du travail, défi pour RH plus de femmes au travail veut dire plus de conciliations travail-famille et congé de maternité

Minorité culturelle sur le marché du travail : mettre sur pied des programmes visant à les intégrer parce que leur intérêt et valeurs sont différents des nôtres

Hausse du niveau de scolarité : veulent plus de responsabilité, sont souvent plus critiques parce que plus instruits veulent plus une gestion participative

Changements relatifs à l'emploi et à la structure du travail : La

durée du travail : beaucoup plus de temps partiel Emplois et secteur d'activité :

Déclin du secteur de la fabrication

Hausse de la construction, des services de santé, des commerces, des services sociaux et de la science

Tendances et perspectives économiques :

Situation économique : hausse du taux de chômage

Évolution technologique : augmente la productivité

Ouverture des marchés étrangers : compétition à l'international, délocalisation des emplois

Transformation des valeurs sociales :

Associé au travail : fort engagement face au travail, veut un poste stimulant, plus d'avantage, de pouvoir, d'influence et une meilleure qualité de vie au travail, meilleur climat de travail

Associé à la mobilité : mutation, cherche plus de stabilité travail-famille

Associé à la retraite : pénurie de main d'œuvre, perte des connaissances des anciens qui partent trop vite sans donner aux plus jeunes

Associé aux jeunes générations : Richesse en dehors du travail, cherche le bonheur, une grande carrière, stabilité et équilibre travail-famille-loisir

Expliquer des objectifs organisationnels et fonctionnels de la GRH L'accroissement de la productivité :

Action directe sur les employés, organisation du travail et analyse des postes, repense les modèles d'organisation de travail **Amélioration de la QVT :**

Employés veulent plus de responsabilité, plus d'autonomie, important de répondre aux aspirations des employés s'ils sont satisfaits plus de QVT, vise à améliorer le climat de travail **Respect du cadre juridique :**

Outils pour les employeurs GRH s'occupe des lois, les règlements, sentence arbitrale...

4 rôles de professionnel en RH selon Ulrich p.27 du livre Partenaire stratégique :

Assure la cohérence des stratégies, conseiller des gestionnaires, être présent aux réunions, avoir une place dans les décisions, participe a la définition des stratégies d'affaire, de mission de pérennité

Agent de changement :

Encourage les employés a accepter le changement en les rassurent, gérer le processus de changement avant pendant et après, prévois les besoin liés aux changements organisationnel, trouver l'équilibre entre les besoins des employés et les besoins organisationnels

Expert administratif :

Supervise et s'assure de respecter les lois, faire respecter l'éthique de travail, gérer les couts, fournir une valeur ajoutée a l'organisation

Défenseur des employés :

Être a l'écoute des employés, valorisation, élaborer de nouvelles approches en GRH, créé un environnement favorable a l'apprentissage, servir de lien entre employé et gestionnaires

Compétence et qualité des professionnels en RH avant dernière page pp

Excellente connaissance de la gestion d'entreprise, doit comprendre les objectifs organisationnels et comment y arriver

Compréhension approfondie des phénomènes économiques, mondialisation, compétition, effectifs

Capacité d'analyse poussée, pour diagnostiquer et résoudre des problèmes

Leadership efficace, capacité de persuasion, habileté à influencer, se faire accepter dans l'organisation

Propension à l'action, être sur le terrain pour détecter ce qui se passe au sein des employés

Grande capacité d'adaptation, être flexible

Sens poussé de la diplomatie, pour être entre l'employé et l'employeur

Souci de la clientèle : comment gérer les clients externe, les employés et les gestionnaires

Cours 2 : pas de question sur le chapitre 2 gestion stratégique

Modèle de l'escalier représenter et expliquer la logique 4 boites :

1 : GRH se divise en 3 parties :

Administrative > lois, paperasse, service de paie

Organisationnel > dotation, embauche, formation

Stratégique > gestion de changement, innovation, planification des effectifs

3 "p" : Processus : dotation, avoir un employé al a bonne place et le garder

Pratique : façon de faire

Politique : les règles

2 : Résultats RH

Attitude : impacte sur la motivation, satisfaction, mobilisation

Présence/Absence : taux de recrutement, d'absentéiste

Performance : quantité de dossier traité, taux d'initiative

Dysfonctionnel ou déviant : taux de gaspillage, grève, sabotage

3 : Résultat organisationnel

Qualité : ex : mauvaise embauche > pas de motivation de l'employé qui est a la mauvaise place > plus

d'absence > démission > autre employé comble les heures > trop d'heures > fatigue > mauvais service Cout

4. Rentabilité

Succès de l'entreprise PÉRENITÉ

Le tableau de bord :

Sert a développer des indicateurs pour l'avenir, le défi est de trouver les bons indicateurs et ne pas en avoir trop pour rester clair.

Fonction du tableau de bord :

Réducteur d'incertitude, prévoir les réactions

Stabilise l'information, prendre le pouls pour se réajuster

Contribue à une prise de décision réfléchie

Facilite la communication, l'information se propage Dynamise la réflexion, tous les paliers participe

Fondement :

4 axe a avoir

Financier, client, processus et innovation, apprentissage organisationnel

Cours 3 :

Organisation du travail expliquer les perspectives

La perspective organisationnelle

La structure (mécaniste, organique, en réseau, l'analyse des processus d'affaires)

La perspective collective

Les équipes de travail (équipe traditionnelle, groupe d'amélioration, groupe de projet, équipe semi-autonome)

La perspective individuelle

L'analyse et la conception des postes

Perspective de groupe :

Les équipes de travail traditionnelles: ne prennent aucune décision

Les cercles de qualité: petit groupe d'individu d'une même unité de travail qui se réunis quotidiennement pour améliorer le processus de travail font des recommandation mais ne prennent pas de décision

Les équipes de projet: équipe temporaire doivent s'acquitter d'un projet précis, décision ponctuelle pour le projet pour lequel ils ont été mandaté

Les équipes de travail semi-autonomes: peuvent décider en permanence ces équipes assument des responsabilités qui relève normalement de la direction L'Équipe de travail se définit comme un ensemble d'individus dont les compétence et les habiletés se complète et qui travail en commun afin d'atteindre des objectifs dont ils assument collectivement la responsabilité

Perspective individuelle :

L'approche scientifique: parcellisation du travail, division horizontal, séparer la confection de la gestion, rémunération a la pièce

Approches innovatrices axées sur l'individu

La rotation des emplois: ne modifie pas la nature de l'emploie mais accroît le nombre de taches qu'un employé est appelé a accomplir dans un temps donné, changement de taches après x nombre de temps

L'élargissement des tâches: accroît des taches associé a un emploie plutôt que de déplacer l'employé d'un poste a l'autre élargir le cycle de travail en gardant des taches de responsabilité et de complexité égal

L'enrichissement du travail: consiste a accroître les responsabilités attaché a un poste L'ergonomie du travail: cherche a concevoir et adapter les emplois aux habiletés physiques et aux caractéristiques des individus de manière a ce qu'ils accomplissent mieux leur travail

Structure mécaniste

- Décomposition des activités en tâches et spécialisation des rôles.
- Cloisonnement des rôles. Rôles bien définis
- À chaque niveau hiérarchique, l'unification des diverses tâches individuelles se fait par le supérieur immédiat.
- Existence d'une définition précise et rigoureuse des droits, devoirs et moyens à chaque rôle.
- Traduction de ces droits, devoirs et moyens en terme de responsabilités liées à chaque rôle.
- Existence d'une structure hiérarchique de contrôle, d'autorité et de communication.

- Concentration des informations vers le sommet de la hiérarchie.
- Les interactions se font essentiellement à la verticale.
- Insistance sur la loyauté envers l'entreprise et obéissance aux supérieurs.
- Valorisation des connaissances, expériences et habiletés acquises à l'intérieur de l'entreprise.

Structure organique

- la spécialisation individuelle des connaissances sert la réalisation de la tâche globale de l'entreprise.
- La tâche de chaque individu est déterminée par la situation totale de l'entreprise.
- Adaptation et redéfinition continues des tâches individuelles.
- La responsabilité est partagée entre tous les participants à une même tâche.
- Les informations concernant l'entreprise et son environnement technique et commercial ne sont pas concentrées au sommet de la hiérarchie.
- Les communications se font davantage dans un sens horizontal sans délaisser le vertical.
- Insistance sur la participation aux objectifs de l'entreprise au progrès technique et à l'expansion.

Cours 4 :

Gestion prévisionnelle, expliquer la technique du groupe nominal

Est une activité qui sert à prévoir l'offre et la demande de la main-d'œuvre et à concevoir des programmes conformes aux intérêts individuels et organisationnels, comprend l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources compétente et nécessaire et cela au moment où elle en a besoin

La gestion prévisionnelle est intimement liée à la gestion stratégique des RH

- Équilibrer l'offre et la demande de RH et en assurer le développement continu
- S'assurer que la capacité de production peut soutenir les objectifs organisationnels
- Coordonner les activités de RH nécessaires à l'équilibre de l'offre et de la demande des RH
- Accroître la productivité de l'organisation

Les compétences du professionnel en gestion prévisionnelle c'est d'être proactif

Etape 5 du processus GPRH le plan d'action

Programmes visant à gérer les carences en MD : Recrutement Promotion interne (libère des postes plus simples à combler) Heures supplémentaires (à court terme : ça coûte cher et épuisement de la main-d'œuvre) MD suppléante (impartition) Encourager la poursuite de la vie professionnelle (retarder l'âge de la retraite)

Programmes visant à gérer les surplus de MD : Mises à pied Programme de relocalisation Incitations au départ volontaire (habituellement avec les mauvais employés) Offre de retraite anticipée, Partage d'emploi

Différence entre SIRH SIGRH ou cybergestion

- ❑ Système d'information en RH(SIRH): Système constitué de procédés permettant d'acquérir, de stocker, de traiter et de diffuser les éléments d'information pertinents aux RH dans le cadre du fonctionnement d'une organisation ou système conçu pour l'analyse de l'information relative aux RH. Améliore la planification et donc consolide la prise de décision grâce aux nombreuses données pertinentes qu'il fournit ex: informatiser le système d'embauche
- ❑ Système d'information intégré en RH (SIGRH): (PGI) ou (IRP) Système informatisé, propre à une organisation, qui regroupe des informations en provenance de ses différentes entités notamment des RH. Assure l'arrimage entre la fonction RH et les autres fonctions organisationnelles de manière modulaire mais tout en partage une base de données unique et commune (information centralisée)
- ❑ La cybergestion des ressources humaines (e-GRH) englobe toutes les possibilités d'application des technologies du Web dans les diverses activités notamment la cyberdotation, la cyberformation, la cyberrémunération, etc. 3 conditions à remplir: 1) plusieurs fonctions des gestion des RH doivent être informatisés 2) doit faire intervenir plusieurs intervenants ex: l'employeur est responsable de son dossier 3) faire appel à des nouveaux mode d'organisation ex: télétravail, plus participatif

Implantation des TIC

Défis à relever : 1) L'engagement dans le processus et la collaboration (désigner une personnes ressources qui a la confiance et des gestionnaire et des employés pour diminuer la réticence au changement) (décharger le chef de projet de ses taches habituels pour qu'il soit accessible le plus possible) 2) La détermination des applications nécessaires 3) La détermination de l'information pertinente

Facteurs de succès : 1) Le déroulement du processus de conception et d'implantation des TIC (on devrait avoir une approche anthropocentrique: centré sur l'humain. On devrait impliqué les employés avant - pendant et après les implantation des TIC) 2) La structure et la culture organisationnelles (si trop d'impact sur la perte d'emploi il y aura beaucoup de résistance et style de gestion participatif pour avoir du succès) 3) La situation financière de l'entreprise (détermine le choix de la technologie et les conditions qui vont mené à sa mise en place)

Raison des échec du changement: la direction se désintéresse du changement lorsque les employés sont en train de s'adapter la direction pense déjà à d'autre changements et que la direction délègue trop le changement, les employés veulent voir la haute direction pendant le changement pour les rassuré

Expliquer et le but de la réingénierie en RH

Trois conditions à remplir pour parler de EGRH ou cybergestion :

Le recours aux NTIC dans un projet global de RH

L'e-GRH fait intervenir d'autres acteurs que la seule fonction RH

Recours aux nouveaux modes de gestion

Libre service en RH question choix multiple

On peut tenir les employés au courant des emplois à pourvoir et de leurs exigences (ex: via intranet)

Les employés peuvent s'auto évaluer et constater par eux-mêmes l'écart entre leurs connaissances actuelles et celles qu'ils devraient acquérir

Internet leur permet d'établir des réseaux et des relations professionnelles à l'interne comme à l'externe

Ce sont principalement des solutions applicatives automatisées basées sur le Web permettant aux employés de consulter, d'insérer, de mettre à jour bref de gérer les informations qui leurs sont propres.

Avantages? Moins de perte de temps pour le gestionnaire, dossier plus complet, mobilisation et responsabilisation des employés ils se sentent plus impliqués

Inconvénients? Les employés moins à l'aise avec la techno sont pénalisés, manque de professionnalisme pour compléter les dossier, temps d'adaptation et charge supplémentaire de travail pour les employés peut être insatisfait de se faire pelleter la surcharge des RH

Cours 5 :

ANALYSE DES POSTES types d'information a recueille pour l'analyse des postes

La philosophie et la structure organisationnelles: pour quel raison on a crée le poste, le liens entre ce poste et les autres, comment contribue t'il a l'atteinte des objectif organisationnelles?

Les licences et autres autorisations ou accréditations: CGA

Les responsabilités, les tâches et les fonctions: niveau d'autonomie dans la tâche, niveau de prise de décision

Les normes professionnelles: équité, ne pas faire preuve de discrimination l'embauche, s'assurer de la confidentialité des dossiers des employés

Le contexte de l'emploi: éclairage, bruit, position, charge a soulevé

Les produits et les services offerts

L'équipement utilisé: matériau et méthode

Les critères de performance du poste: temps requis pour faire une tâche, la qualité Les caractéristiques individuelles des détenteurs

de l'emploi: haut niveau de concentration, gestion du stress, effort physique Les compétences et habiletés requises: empathie

Outils qui servent a recueillir les donnés sur les postes ex : observation. Données existantes, rencontre, prise de notes...

- L'analyse documentaire: classification national des professions organigramme, rédaction d'emploi dans le passé
- L'observation: par un analyste consiste a documenté le travail réel exécuté par le titulaire ainsi que les conditions d'exercice de ce travail et ce sans idée préconçu
- Les entrevues: une série de questions est posé a l'employé relative aux tâches qu'il accomplit. Favorise l'interaction mais la qualité de l'info est tributaire des rapports établis entre l'analyste et le titulaire du poste
- Les rencontres avec les spécialistes de l'analyse des postes
- Les notes prises par les titulaires des postes: le titulaire indique les principales tâches qu'il effectue et les incidents (événements important pour bien faire le travail) critiques liées a l'exercice de son travail. Utile quand le cycle de travail est long mais peut omettre d'indiquer des éléments importants
- Les questionnaires: documenté la nature du travail accompli et des conditions d'exercice du poste, plus rapide au moindre cout, mais est subjectif difficile de bâtir un bon questionnaire

- Les groupes de discussion

Mise en situation de faire une description de poste

- ❑ Titre du poste
- ❑ Nom de l'organisme/l'entreprise
- ❑ Unité ou division du travail
- ❑ Supérieur (titre du gestionnaire hiérarchique, endroit, gestionnaire fonctionnel)
- ❑ Supervision : nombre d'employés à superviser et titre de leurs postes
- ❑ Résumé de l'objectif du poste (de préférence en une seule phrase; maximum 3-4 phrases)
- ❑ Principales responsabilités (ou fonctions) : liste des responsabilités essentielles à l'atteinte des objectifs du poste, présentées par ordre d'importance, max 8 à 15
- ❑ Détails des tâches : liste des tâches à effectuer pour chaque responsabilité et de la méthode employés, chaque énoncé devant commencer par un verbe d'action
- ❑ Autres renseignements sur les tâches et les responsabilités
- ❑ Heures de travail
- ❑ Salaires et avantages (donne une vue réaliste de l'emploi)
- ❑ Date et références internes pertinentes

RECRUTEMENT :

Objectifs :

- ❑ Fournir à l'entreprise les effectifs et les compétences dont elle a et aura besoin
- ❑ Augmenter les chances de réussite du processus de sélection et d'intégration des RH
- ❑ Respecter les normes et les programmes d'équité en emploi
- ❑ Tenir compte des considérations juridiques, sociales et économiques tout au long du processus
- ❑ Réduire le risque de départ hâtif d'employés lié à l'incompatibilité entre les profils d'emploi, les besoins individuels et les valeurs organisationnelles
- ❑ Rehausser l'image de l'entreprise comme bon employeur
- ❑ Augmenter l'efficacité de l'organisation, en particulier de la fonction RH

Interne vs externe avantage vs désavantage

Le recrutement à l'interne

- ❑ L'affichage des postes: publier un poste à l'interne
- ❑ La promotion: l'affectation d'un employé à un poste où le niveau hiérarchique et le salaire sont plus élevés
- ❑ La mutation ou le déplacement: mutation: affecte un employé à un autre poste de même niveau hiérarchique avec un salaire identique, se fait à la demande de l'employé ou avec son accord tandis que le déplacement est imposé par l'employeur
- ❑ La rotation des postes
- ❑ Le réembauchage ou le rappel au travail: moins de formation à faire
- ❑ Le répertoire des compétences: dans un système de gestion intégré
- ❑ L'appariement des emplois
- ❑ Avantage: candidat connaît le fonctionnement et la culture de l'entreprise, faibles coûts, plus facile d'évaluer un candidat qui travaille déjà pour l'entreprise, formation à donner sera moins importante, effet positif sur le climat de travail et la motivation des employés, possibilité de garder le personnel qualifié et prometteur.

- ❑ Désavantage: choix des candidats est limité, possible de ne pas trouver un candidat idéal, l'apport de sang neuf, d'idée original et de nouvelle perspective sera restreint, l'entreprise ne peut bénéficier de candidat peut-être plus qualifié qu'à l'externe, peut créer des conflits entre employée et miner la crédibilité du système, l'employé peut se sentir laissé s'il n'est pas choisi, la relation entre l'employé et le supérieur peut être compromise

Le recrutement sur le marché du travail

- ❑ Le programme de recommandation de candidats: augmente le taux de rétention, augmente la qualité de la main d'œuvre et de l'intégration
- ❑ La communication directe avec l'employeur
- ❑ Les centres d'emploi gouvernementaux
- ❑ Les agences de placement privées: surtout pour les travaux spécialisés et les cadres et professionnels
- ❑ Les agences de placement temporaire
- ❑ Les associations professionnelles et les syndicats
- ❑ Avantage: plus grand choix de candidats, permet de renouveler l'entreprise, du sang neuf, possibilité d'avoir des candidats plus qualifiés et expérimentés,
- ❑ Désavantage: coûts de recrutement plus élevés, recrutement plus risqué, démotivation et frustration des employés actuels de l'entreprise, l'intégration peut être plus difficile, peut exclure des autres employés, formation plus longue et plus coûteuse

Stratégie de recrutement interne et externe

Le recrutement sur le marché du travail (suite)

- ❑ Les établissements d'enseignement
- ❑ Les médias
- ❑ Le recrutement informatisé
- ❑ Le recrutement par internet
- ❑ Les médias sociaux ou recrutement 2.0
- ❑ Les acquisitions et les fusions d'entreprises

Cours 6 : importance des objectifs

- ❑ Embaucher les meilleurs candidats possibles
- ❑ Contribuer à la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation et à l'atteinte de ses objectifs
- ❑ Renforcer la culture organisationnelle
- ❑ Concilier les besoins organisationnels et les intérêts individuels. Besoin d'un "fit" entre l'employeur et l'employé.
- ❑ Favoriser à l'interne la mobilité des employés et la réalisation de leur plan de carrière
- ❑ Respecter les programmes d'équité en emploi
- ❑ Se conformer aux lois notamment en matière de non-discrimination

Prédicteur

Définition: Test ou élément d'information utilisé en RH pour prédire le degré de succès potentiel d'un candidat (son rendement)

L'approche à prédicteur unique: ensemble des caractéristique associé a la réussite professionnel et a l'adaptation au travail. Donc un bon prédicteur va prévoir la réussite d'un candidat dans un champ donné.

L'approche à prédicteur multiples: prise de décision effectuer a partir de la combinaison d'information provenant de diverse sources.

- ❑ L'approche non-compensatoire: Modèle a seuil multiple : le candidat doit dépasser un certains niveau de compétence pour tous les prédicteurs retenu.
- ❑ se distingue par l'ordre préétablie des décision (doit passer l'étape 1 pour passer a la 2)
- ❑ L'approche compensatoire : un résultat supérieur au seuil pour un prédicteur donné peut compenser le mauvais score pour un autre.
- ❑ L'approche combinée

Instruments de choix de sélection

Le formulaire de demande d'emploi: déterminer par l'employeur

- ❑ Procure des renseignements sur la situation du candidat non seulement sur sa situation actuelle mais aussi sur sa situation antérieure
- ❑ Ces renseignements servent à départager les candidats qui répondent aux exigences minimales du poste, souvent utilisé en premier temps avant les entrevues
- ❑ Utile quand on doit traiter un grand nombre de candidature pour avoir les critères de base
- ❑ À un format standard, permet de voir rapidement si le candidat répond aux exigences de l'emploi
- ❑ Attention parfois ce n'est pas nécessairement la réalité, les gens ne sont pas toujours honnêtes

L'entrevue de sélection

Avantages

- ❑ Se faire une impression générale des candidats
- ❑ Mettre en valeur le poste et l'organisation
- ❑ Répondre aux questions du candidat

Inconvénients

- ❑ Subjective
- ❑ Plus ou moins fiable et précise
- ❑ Source de discrimination

- ❑ Entrevue en profondeur: formuler un nombres limitées de questions pour avoir des réponses détaillées
- ❑ Entrevue en comité: plusieurs personnes participent a l'entrevue comme intervieweur, bon pour l'équité et les questions discriminatoires
- ❑ Entrevue axée sur le stress
- ❑ Entrevue situationnelle: mise en situation et simulation, le candidat doit décrire comme il réagirait face a la situation
- ❑ Entrevu de connaissances: savoir faire, compétence technique
- ❑ Entrevue axée sur le comportement: le candidat explique avec un exemple a l'appuis comme il s'est acquitter de ses responsabilités dans le passer

Studydrive



Pour l'examen Intra

Introduction à la gestion des ressources humaines (Université du Québec à Montréal)

Studocu n'est pas sponsorisé ou supporté par une université ou un lycée Téléchargé par
Lou Rodier (rodierlou@gmail.com)

facteurs qui influent sur la GRH :

- Les changements démographiques
- Les changements relatifs à l'emploi et structure du travail
- Les tendances et perspectives économiques
- Transformation des valeurs sociales

Les changements démographiques

1. **Ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre** : les projections de la population du Québec jusqu'en 2056 laissent entrevoir une croissance de plus en plus lente, ce qui aura sans nul doute des répercussions sur la population active.
2. **Vieillesse de la population et de la main-d'œuvre** : La première moitié du 21^e siècle sera caractérisée par le vieillissement rapide de la population. Le vieillissement aura pour effet de transformer le profil de la population à charge au cours des prochaines années. Il y aura une forte demande pour des services pour ce groupe d'âge.
3. **La situation des femmes sur le marché du travail** : La fin de la seconde guerre mondiale marque une augmentation progressive du taux d'emploi des femmes. Malgré l'évolution des types d'emplois qui leur sont accessibles, la grande majorité des femmes assumaient encore, en 2006, des fonctions dans des secteurs traditionnellement féminins et souvent sous-payés, tels que le travail de bureau, les services et les soins de santé. Le grand nombre de femmes sur le marché du travail continue d'imposer d'importants défis à la gestion des ressources humaines, notamment en ce qui concerne l'équilibre travail-famille, l'accès aux emplois non traditionnels et la ségrégation dans des emplois à temps partiel et moins bien rémunérés.
4. **La situation des minorités culturelles sur le marché du travail** : On peut s'attendre à ce que cette caractéristique se reflète de plus en plus dans la main-d'œuvre québécoise. Les entreprises devront donc mettre sur pied des programmes pour intégrer cette main-d'œuvre dont les traits culturels sont manifestement différents de ceux de la main-d'œuvre nordaméricaine.
5. **La hausse du niveau de scolarité des travailleurs** : La main-d'œuvre est plus instruite et mieux informée qu'elle ne l'était. Il s'agit donc d'une main-d'œuvre de haute qualité, potentiellement plus productive. Cependant, bien qu'elle représente pour l'entreprise un atout supplémentaire, l'amélioration du niveau d'instruction de la population active comporte aussi de nouveaux défis. En effet, les gens instruits sont généralement plus critiques et préfèrent une gestion participative. Les travailleurs réclament plus d'autonomie et souhaitent que leurs compétences et leurs connaissances soient mises à contribution. **La transformation des valeurs sociales**

Il existe un lien entre, d'une part, les changements qui portent sur la population, la main-d'œuvre et l'économie et, d'autre part, ceux qui ont trait à la transformation actuelle des valeurs sociales et des préférences de la population. Les principales valeurs en changement qui touchent les activités de GRH se rapportent au **travail en général, à la mobilité et à la retraite**.

Valeur sociale : disposition de l'esprit selon laquelle on choisit pour réagir telle action plutôt que telle autre en fonction de règles issues de la conscience, de l'intelligence, du cœur, de l'éducation, de l'expérience ou d'un mélange de ces éléments.

Les valeurs associées au travail

La stagnation de la productivité est souvent liée au déclin ou à la disparition de l'importance que la main-d'œuvre accord au travail ardu et soutenu. Depuis les années 1980, les gens sont prêts à travailler avec ardeur, s'ils peuvent bénéficier d'un emploi qui leur donne suffisamment d'autonomie, qui leur permet d'utiliser leurs compétences et d'améliorer leur niveau de vie.

Les motivations au travail ont bien changé. Le travailleur souhaite désormais occuper un poste stimulant qui lui fournit l'occasion de participer un tant soit un peu au processus décisionnel. Il souhaite avoir davantage d'influence et de pouvoir, caractéristiques associées à une meilleure qualité de vie au travail (QVT). Ce concept englobe la maîtrise et le respect de soi, de même que la capacité d'agir sur les événements.

Qualité de vie au travail (QVT) : Processus d'humanisation du travail par lequel tous les membres de l'organisation peuvent intervenir, au moyen de canaux de communication appropriés, pour adapter leurs conditions de travail à leurs besoins, en particulier en ce qui a trait à la conception de leurs tâches. Les principaux aspects de la qualité de vie au travail sont le **poste lui-même, L'environnement physique et social du travail, les relations interpersonnelles au travail, le système de gestion de l'organisation ainsi que les relations entre la vie professionnelle et la vie extraprofessionnelle.**

Les valeurs associées à la mobilité

Les valeurs liées au travail influent de manière importante sur la façon dont les employés perçoivent les mutations, surtout lorsqu'ils doivent s'installer dans une autre région, ou même à l'étranger. Divers facteurs limitent l'intérêt des travailleurs à l'égard de la mobilité : **la recherche d'un plus grand équilibre entre le travail et la famille, la recherche d'une certaine qualité de vie et la prise en considération de la carrière du conjoint.** Comme c'est le cas des valeurs associées au travail, celles qui nuisent à la mobilité ont un effet important sur la gestion des ressources humaines, surtout en matière de recrutement, de formation, de promotions ou d'affectations internationales. Il est également important de noter que, dans un contexte d'instabilité de l'emploi, l'engagement envers la carrière prime celui envers l'organisation, ce qui représente un défi pour la GRH. Avec la nouvelle économie du savoir s'est développée l'approche du travail par projet, qui fait en sorte que les jeunes passent rapidement d'un projet à un autre. Lorsqu'une organisation faillit à ses promesses, les individus sont prompts à considérer d'autres options sur le marché du travail, et il devient de plus en plus difficile d'imaginer des solutions pour les retenir. **Les valeurs associées à la retraite**

Les travailleurs se préoccupent beaucoup de leur retraite. Les périodes de récessions des années 1980 et 1990 ont multiplié les retraites anticipées, ce qui a permis à de nombreux travailleurs de croire au fameux concept de liberté 55. Cependant, les mesures destinées à favoriser la retraite anticipée ont engendré d'importants problèmes organisationnels, notamment la pénurie de main-d'œuvre dans certains secteurs et la perte de savoir causée par le départ massif des employés expérimentés. Aujourd'hui, les organisations sont moins désireuses d'appliquer ces mesures. Compte tenu du grand nombre d'employés en âge de prendre leur retraite, on préfère recourir à des mesures de maintien en emploi et on explore de plus en plus les moyens de parfaire et de transmettre le savoir-faire de ces employés.

Retraite anticipée : retraite prise avant l'âge normal, qui est généralement de 65 ans.

Les valeurs des jeunes générations

Les employés qui appartiennent à la génération X (nés entre 1960 et 1966), et ceux de la génération creuse ou Y (baby-bust nés entre 1967-1979) ont acquis de nouvelles valeurs associées au travail. Les plus âgés de la génération X, ont apprivoisé l'insécurité liée à l'emploi en compensant par des possibilités d'enrichissement à court terme. Admis tardivement sur le marché du travail, ils trouvaient irréaliste l'idée même de faire carrière.

Les nouvelles générations ont compris qu'on pouvait créer la richesse en dehors du monde du travail. La montée des titres boursiers a favorisé l'enrichissement rapide, parfois même virtuel, des individus, ce qui a favorisé l'abandon des modèles

organisationnels de gestion de carrière. Les membres de ces générations se rendent compte à quel point il est important de consacrer du temps à ses enfants et de partager les responsabilités familiales avec son conjoint. La conciliation des différences intergénérationnelles figure également parmi les défis que la gestion des ressources humaines doit relever.

Les objectifs de la GRH

Les objectifs fonctionnels ou explicites :

- 1.** Attirer des candidats qualifiés
- 2.** Garder les employés fournissant un rendement satisfaisant
- 3.** Accroître la motivation des employés
- 4.** Favoriser l'épanouissement des employés dans l'entreprise par la pleine utilisation de leurs compétences

Les objectifs organisationnels ou implicites :

- Accroître la productivité du travail (voir les modes d'organisation du travail)
- Améliorer la qualité de vie au travail (caractère routinier, plus d'autonomie) Assurer le respect des lois et du cadre juridique (respecter les lois)

Le service des ressources humaines

Les rôles des professionnels des ressources humaines selon Ulrich

1. Partenaire stratégique :

- Assurer la cohérence des stratégies
- Faire partie de l'équipe de direction
- Participer à la définition des stratégies d'affaires
- Conseiller les gestionnaires

2. Agent de changement :

- Prévoir les besoins liés au changement organisationnel
- Encourager les employés à accepter le changement organisationnel
- Gérer le processus de changement
- S'assurer que la gestion des ressources humaines vise l'adaptation
- Trouver l'équilibre entre les besoins des employés et les besoins organisationnels.

3. Expert administratif :

- Superviser les processus administratifs
- Faire respecter l'éthique du travail
- S'investir dans les priorités opérationnelles
- Gérer les coûts

4. Défenseur des employés :

- Être à l'écoute des employés
- Élaborer de nouvelles approches en gestion des ressources humaines

- Créer un environnement favorable à l'apprentissage
- Servir de lien entre les gestionnaires et les employés
- Élaborer des mécanismes de valorisation des employés

Fonction organisationnelle : Service ou direction d'une organisation, dont l'autorité et les responsabilités sont bien déterminées et qui est lié aux autres services ou directions : par exemple, fonction marketing, production, ressources humaines, finances. **Les activités du service** Il y a **trois** préalables à l'implantation de ces activités :

- 1. La gestion stratégique** : vise l'alignement des activités de gestion des ressources humaines sur les objectifs organisationnels. Elle s'efforce également d'assurer une cohérence entre les diverses activités afin que les objectifs organisationnels puissent être atteints.
- 2. Le développement organisationnel** : permet aux professionnels de la gestion des ressources humaines d'analyser et d'organiser le travail pour favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels de rentabilité ou de rendement.
- 3. La gestion prévisionnelle** : permet de déterminer les besoins en main-d'œuvre à court, moyen et long terme, données qui serviront à mettre en œuvre des mesures organisationnelles pour gérer efficacement les effectifs. La planification des effectifs a une influence cruciale dans l'ensemble de l'entreprise, notamment sur les fonctions de dotation et de formation.

La dotation du service

Implique la recherche de professionnels dotés de compétences et de qualités particulières, la gestion de leur carrière ainsi que des efforts pour assurer la professionnalisation de la fonction.

Les compétences et les qualités des professionnels : L'efficacité de la gestion des RH dépend dans une large mesure des compétences de son personnel. Les multiples changements de l'environnement de travail et le rôle de premier plan que les professionnels des ressources humaines sont appelés à jouer exigent une grande polyvalence. On recherchera de plus en plus les compétences suivantes chez les professionnels de la GRH.

- Une excellente connaissance de la gestion d'entreprise
- Une compréhension approfondie des phénomènes économiques
- Une capacité d'analyse poussée
- Un leadership efficace
- Une propension à l'action
- Une grande capacité d'adaptation
- Un sens poussé de la diplomatie
- Le souci de la clientèle

2 composantes principales représentent les conditions essentielles de la gestion stratégique.

- **Alignement** : les pratiques de gestion doivent être étroitement liées à la stratégie organisationnelle.

- **Cohérence** : Les systèmes de GRH doivent être cohérents autrement dit l'organisation doit envisager d'implanter des pratiques de gestion compatibles et complémentaires. **Certaines dimensions des RH et indicateurs**
- Mobilisation des employés
- Moral des troupes (climat de travail)
- Productivité des employés
- Développement des employés
- Autres

Qu'est-ce qu'un tableau de bord?

Un ensemble d'indicateurs peu nombreux conçus pour permettre aux gestionnaires de prendre connaissance de l'état et de l'évolution des systèmes qu'ils pilotent et d'identifier les tendances qui les influenceront sur un horizon cohérent avec leurs fonctions.

Fonctions du Tableau de bord

1. Un réducteur d'incertitude
2. Stabilise l'information
3. Contribue à une prise de décision réfléchie
4. Facilite la communication
5. Suscite la réflexion

Les fondements du TB prospectif : les 4 axes de la performance

1. L'axe financier
2. L'axe client
3. L'axe processus interne
4. L'axe apprentissage et développement

Les 3(4) perspectives de l'OT 1. La

perspective organisationnelle :

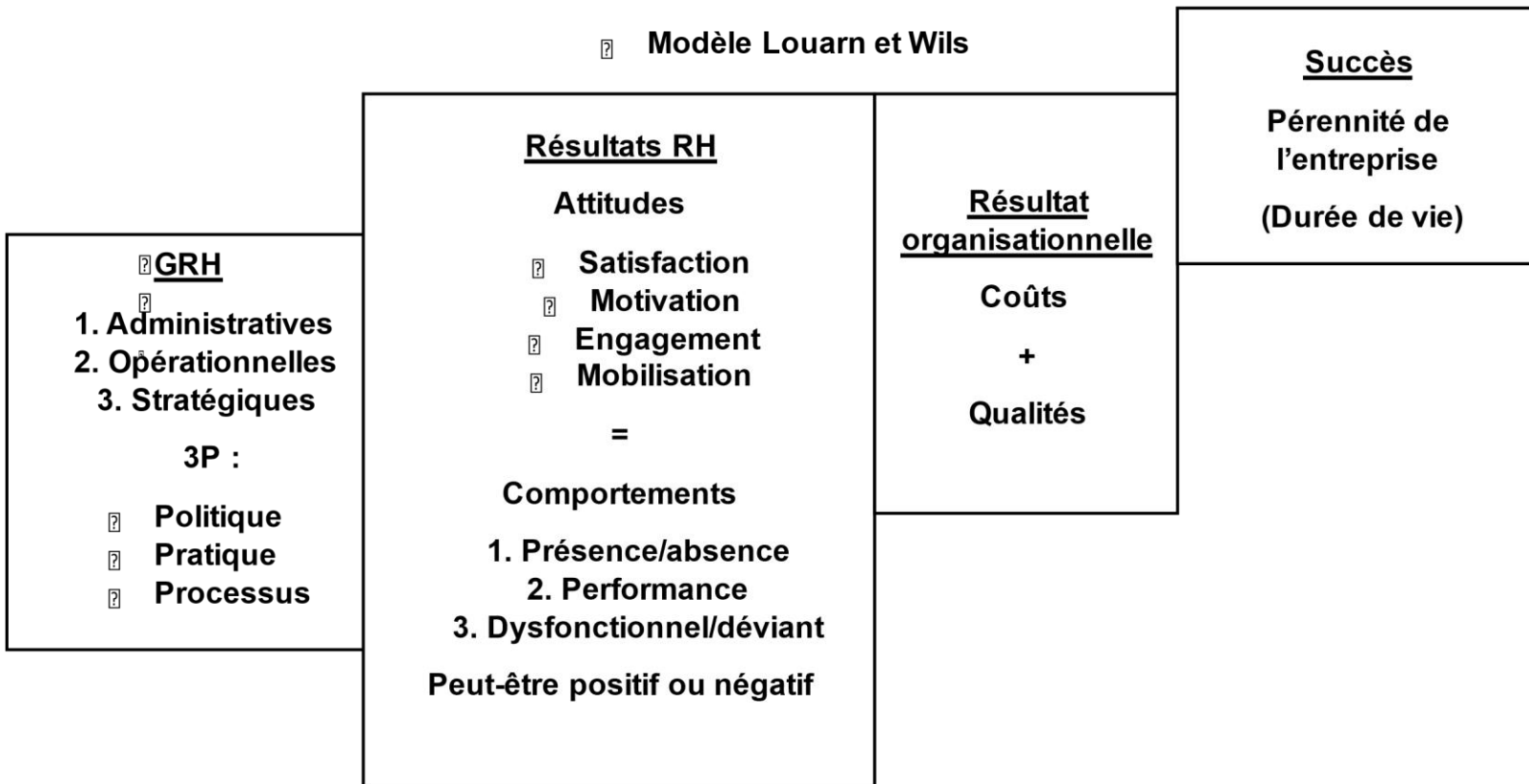
- La structure (mécaniste (bureaucratique), organique, en réseau, l'analyse des processus d'affaires)

2. La perspective collective

- Les équipes de travail (équipe traditionnelle, groupe d'amélioration, groupe de projet, équipe semi-autonome)

3. La perspective individuelle

Modèle Louarn et Wils



- L'analyse et la conception des postes

4. L'aménagement du temps et de l'espace de travail ainsi que de la relation d'emploi.

La perspective organisationnelle

- **La structure bureaucratique** : ou **mécaniste**, se caractérise par la présence de nombreux paliers hiérarchiques et de multiples fonctions. Fondée sur un processus de décision centralisé, la structure bureaucratique est généralement constituée d'emplois spécialisés, indépendants les uns des autres.
- **La structure organique** : Affirmer la nécessité de remplacer la notion d'autorité qu'exerce la direction par la responsabilisation et la mobilisation des individus.