



Cours de Master 2
Management & ressources humaines

Module III

La gestion de la ressource
IIID – des salariés adaptables

Plan du cours

Partie I : La fonction RH

Partie II : Les déterminants d'un management adapté

Partie III : Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

- Des hommes motivés,

- Des professionnels

- Des salariés créatifs

- Des salariés adaptables

= Gestion de la ressource

- Des ressources humaines disponibles

= gestion de l'emploi

- Des relations sociales apaisées

= gestion des relations sociales

Gestion de la ressource : des salariés adaptables

Entreprise

Dirigeant



DRH

Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

- Des hommes motivés,
- Des professionnels
- Des salariés créatifs
- **Des salariés adaptables**

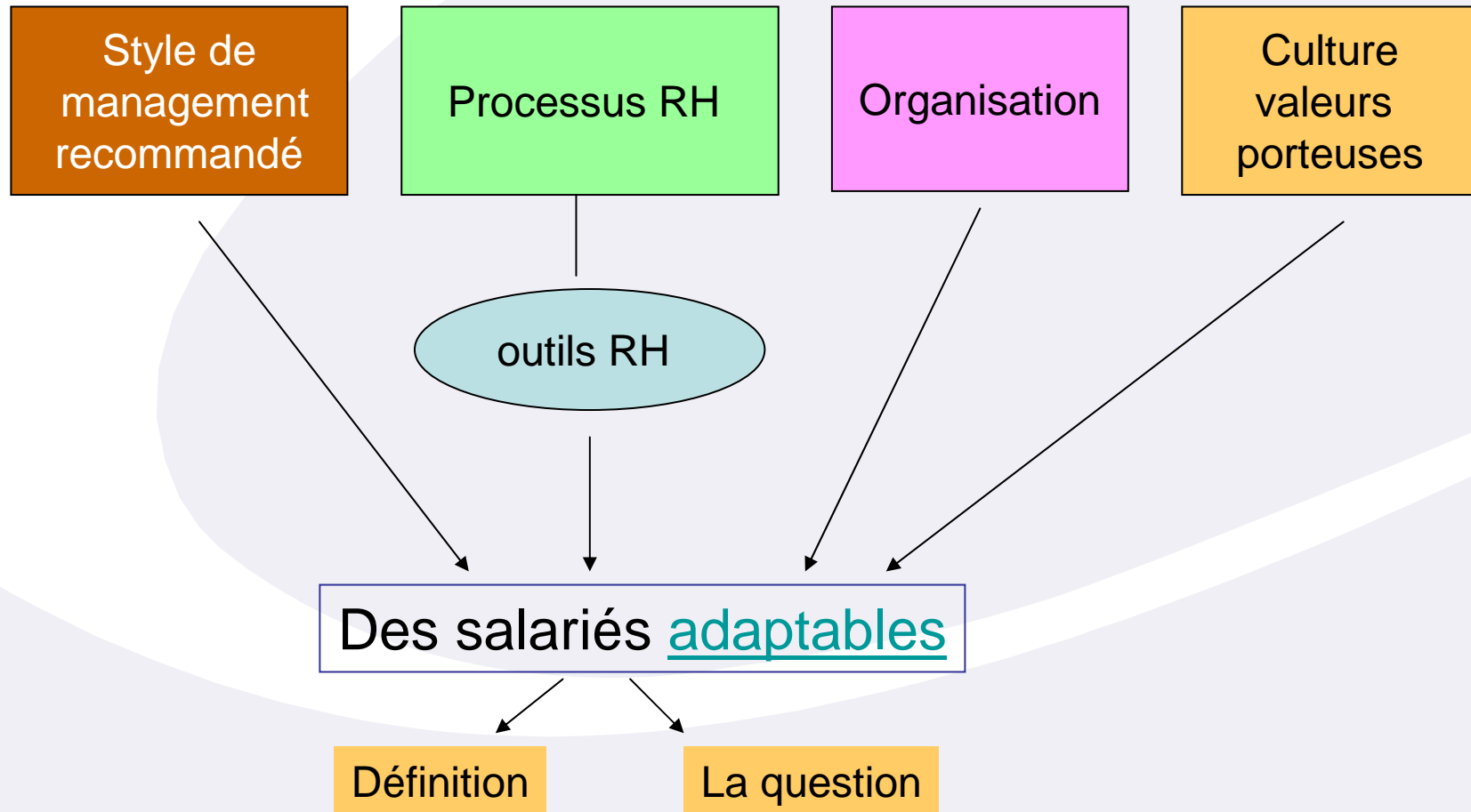
Gestion de la ressource

- Des ressources humaines disponibles

= gestion de l'emploi

- Des relations sociales apaisées

= gestion des relations sociales



Sommaire

- Définition
- La question : Quels sont les facteurs favorisant l'adaptation ?
- Le plan d'action adaptation
 - La mobilité professionnelle
 - L'élévation du niveau de culture
 - Les journées de partage des bonnes pratiques
 - La fin de période d'essai
 - Apprentissage et alternances
 - La polyvalence
 - Les people review
 - La transmission des savoirs et savoir faire

Définition

- **L'adaptation**
- est une transformation (de son organisation, de son mode de pensée ou de travailler...
- conduisant à plus d'adéquation
- avec quelque chose :
 - son milieu naturel,
 - une situation politique nouvelle,
 - une technologie qui bouleverse son organisation...

La question

Quels sont les facteurs favorisant l'adaptation ?

- La capacité d'adaptation est fonction :
 - Du tempérament (sens du risque, curiosité naturelle)
 - Du parcours personnel et professionnel
 - Du niveau de préparation mentale
(études généralistes ou spécialistes, longues ou courtes, professionnelles ou abstraites)

Le plan d'action Adaptation

	Pratique managériale	Processus RH	Organisation	Valeurs
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pratiquer la polyvalence ▪ Enrichir les postes de travail ▪ Faire effectuer des remplacements de poste pendant les périodes d'absence du titulaire (congés, maladie) par ses collègues de travail 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recruter des salariés adaptables ▪ Préserver l'employabilité ▪ Pratiquer une forte mobilité professionnelle ▪ faire la publicité des postes à pourvoir ▪ Privilégier des définitions de poste larges ▪ Valoriser la mobilité et la polyvalence ▪ Offrir sur le temps de travail des modules culturels : connaître plus et penser mieux 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informer régulièrement sur l'évolution de l'environnement économique ▪ Elever le niveau de culture des salariés ▪ organiser des journées de partage de bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Changement ▪ Polyvalence ▪ Adaptation ▪ Flexibilité

Quatrième cours

Le 27 Juin 2009

Sommaire du cours 4

- Qu'avez-vous retenu des 3 premiers cours ?
 - La fonction RH
 - Un management adapté
 - Des salariés
- Focus sur quelques pratiques d'adaptation : 312
- Gestion de l'emploi : des ressources humaines disponibles

Plan du cours

Entreprise

Dirigeant

DRH

27/06

11/07

- Des hommes motivés, le 30/05
- Des professionnels , le 30/05
- Des salariés créatifs, le 13/06
- Des salariés adaptables, le 13/06

- Des ressources humaines disponibles

- Des relations sociales apaisées 11/07

Gestion de la ressource

= gestion de l'emploi

= gestion des relations sociales

Focus sur quelques pratiques favorisant l'adaptation

- La mobilité
- L'élévation du niveau de culture
- Les journées de partage de bonne pratique
- L'apprentissage
- La polyvalence
- Les « people review » triennales
- La transmission des savoirs et savoir faire (327)



Suite Page 331

Pratiquer la mobilité professionnelle à haute dose

- Les salariés français sont, en moyenne, beaucoup plus stables que les salariés d'autres pays occidentaux
- Héritage du passé paysan et terrien ?
- Il faut **imposer la mobilité professionnelle dès le contrat** de travail, en faire une condition d'embauche pour tous les salariés, et pas seulement les cadres
- Ceci signifie de consacrer de l'énergie à bâtir des **parcours professionnels** pour tous les salariés et à planifier la mobilité, en n'en faisant pas un phénomène aléatoire, mais obligatoire.
- Comme la pratiquent déjà les armées et certaines entreprises.

Elever le niveau de culture des salariés

- On a longtemps, et encore aujourd'hui, opposé culture générale et culture professionnelle
- C'est une grave erreur !
- Parce que la capacité d'adaptation d'un individu est directement liée à son niveau culturel et à sa culture du défi et du risque.
- En théorie, c'est le rôle de l'école et de l'université
- En pratique, les entreprises auraient tout intérêt à travailler à développer le niveau culturel de leurs salariés en s'aidant des possibilités énormes du multimédia
- Les aider à connaître le monde, à comprendre ses évolutions, à mieux penser, à exercer leur esprit critique
- Embaucher plus de candidats d'origine universitaire, à côté des ingénieurs et des étudiants en école de commerce.

Les journées de partage des bonnes pratiques

Sont un bon gage d'évolution et d'adaptation des salariés

- Réunir, sur une journée, tous les titulaires d'un même emploi
- Examiner les missions du poste, une par une
- Demander des témoignages sur les « manières de faire »
- Choisir la meilleure manière de faire
- Etendre cette méthode à tous les titulaires
- Récompenser les auteurs des meilleures « manières de faire »

La fin de période d'essai

ou le moyen de s'assurer de l'adéquation d'une ressource nouvelle



Un moment stratégique

On n'a souvent pas le courage de se séparer d'un nouveau recruté

C'est un tort

Règle de base : En cas de doute, toujours s'abstenir !

The background features a dark blue field with large, white, curved, organic shapes that create a sense of movement and depth. A central grey rectangle contains the text.

Apprentissage et alternances

Comment s'acquiert la compétence ?

- « Une compétence représente la mise en œuvre de savoirs et de savoir-faire pour la réalisation d'une tâche
- La compétence dépend en premier lieu des aptitudes et des capacités,
 - Mais, elle résulte surtout de l'expérience professionnelle
 - Elle s'observe objectivement à partir du poste de travail
 - L'individu est capable :
 - de faire fonctionner la presse
 - de rédiger un rapport d'activité
 - de négocier un contrat d'achat de matériel bureautique
 - de mener un entretien de recrutement »

André Guittet

(Dictionnaire de la formation et du développement personnel)

- **Aptitudes** : qualités physiques, intellectuelles ou relationnelles, attachées à un individu, naturelles
(prédisposition congénitale) ou acquises (histoire du sujet, milieu de formation et d'éducation)
- **Capacités** : dépendant des aptitudes et surtout des acquis des apprentissages et de la formation, ce sont les opérations mentales nécessaires pour maîtriser un savoir ou un savoir faire :
 - informer, rédiger, argumenter, négocier sont des capacités
- **Une compétence** peut solliciter plusieurs capacités pour sa mise en œuvre

Le rôle irremplaçable de l'apprentissage

- Ce n'est que récemment, en France, que l'on a décidé que le savoir théorique, confié à l'école, était plus important que le savoir faire, acquis, en général, dans l'entreprise.
- Pendant longtemps , la seule source d'acquisition d'un métier était l'apprentissage.
- Le savoir faire suppose de pouvoir refaire quand on veut en adaptant sa conduite à la situation. Comprendre n'est pas nécessaire.
- On peut conduire une voiture sans comprendre le mécanisme de l'embrayage ou du moteur à explosion.
- On s'en est contentés pendant longtemps

- Mais, pour apprendre vraiment, il faut assimiler et comprendre
- Le rôle récent donné à l'école consistait à donner au maximum de gens la capacité la plus élevée à «comprendre »
- La capacité à comprendre ne doit pas nuire, ni estomper, la capacité à faire
- Les meilleurs « faiseurs » sont toujours ceux qui comprennent ce qu'ils font, mais ceux qui font ,sans tout comprendre, sont meilleurs que ceux qui comprennent, sans avoir fait, ou sans faire.
- La réhabilitation des formules d'apprentissage et d'alternance correspondent au souci d'équilibrer les acquisitions théoriques et pratiques

La polyvalence

**La polyvalence accroît les ressources
Pour un effectif constant**

La rémunération de la polyvalence

- Peu de conventions collectives prévoient de rémunérer la polyvalence.
- Les syndicats n'y poussent pas
- Et pourtant, elle n'a que des avantages :
 - Apporte de la souplesse à l'organisation
 - Permet des remplacements faciles
 - Assure une continuité dans le service ou la production
 - Redonne de l'intérêt au travail
 - Elargir les compétences
- On distingue :
 - La polyvalence verticale
 - La polyvalence horizontale

Les « deux » polyvalences

Emploi 1

Emploi 2

Emploi 3

Polyvalence horizontale

Emplois de même niveau de qualification

Emploi de niveau 1

Emploi de niveau 2

Emploi de niveau 3

Polyvalence Verticale

Emplois de niveau
qualification différent

Les people review triennales

Ou le moyen de recenser des ressources dormantes

People review et gestion des carrières et parcours

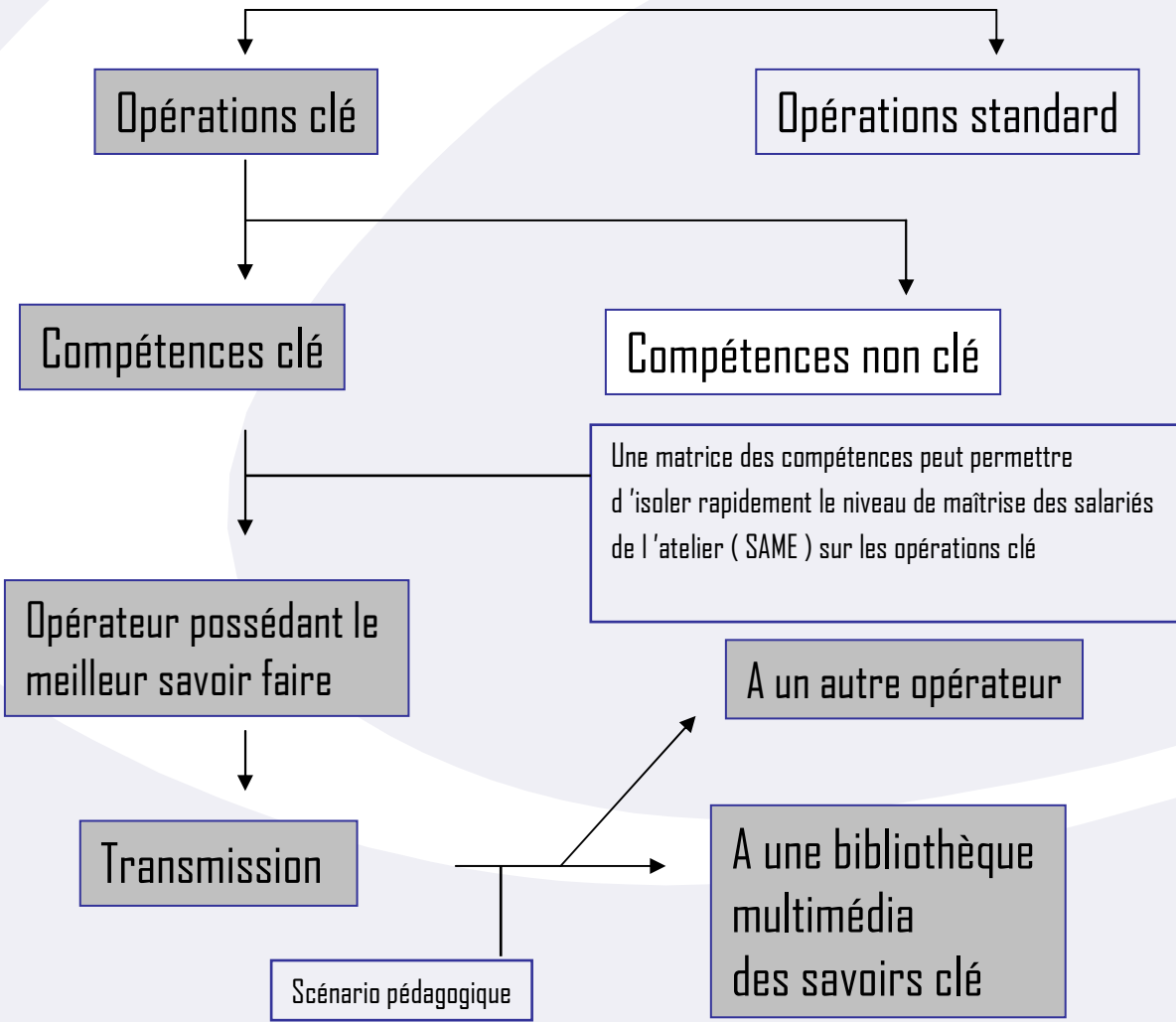
- Evoquer l'évolution professionnelle au cours de l'entretien annuel d'appréciation ne permet pas de traiter la question de manière adéquate.
- Nous conseillons que , tous les 3 ans, un membre de la DRH ait un entretien approfondi avec chacun des salariés, après avoir pris avis du hiérarchique, afin d'évoquer son futur professionnel : la people review
- Ceci implique que la DRH soit organisée pour « gérer les carrières et les parcours professionnels »
- Les cadres feront, en plus , l'objet d'un plan de mobilité « obligatoire », par périodes de 3 ans. L'adoption d'un shadow organigramme est recommandé.
- Ce même service sera chargé de définir des parcours professionnels, en collaboration avec le service formation.
- Ce même service gère le Plan de Remplacement Programmé (PRP) ou GPEC opérationnalisée.
- **Rappel** : tous les postes à pourvoir doivent faire l'objet d'une large publicité en interne, et d'un examen approprié.



La transmission des savoirs et savoir faire

Moyen de conserver les ressources clé de l'entreprise

Activités de l'entreprise



S = sensibilisation
A = acquisition
M = maîtrise
E = expertise

→ Page 331

Qu'est ce qu'une opération clé ?

On peut définir une opération clé,
comme celle qui constitue « le plus concurrentiel »
de l'entreprise.
et qu'il faudrait se procurer à des conditions économiques exorbitantes,
ou bien dans des délais incompatibles avec notre service client.

La transmission à un autre opérateur via le tutorat

- **Identifier**, dans le périmètre de l'atelier, ou du service, la personne dont le savoir faire est le plus proche du savoir faire à posséder, pour pouvoir effectuer cette opération clé .
- **La mettre en doublon** le temps nécessaire à l'acquisition du savoir faire.
- **Maintenir** ce savoir faire en permettant à cette personne d'effectuer ce type d'opérations dans le cadre de remplacements (congés, maladie)
- Préférable de former deux opérateurs
- L'un d'entre eux succède à l'opérateur maître lorsque celui quitte ses fonctions.

La « mise en conserve » dans une bibliothèque multimédia

- Ce travail nécessite la mobilisation de moyens conséquents :
 - Une personne à temps plein possédant de solides capacités de vulgarisateur, afin de pouvoir se faire expliquer, par les professionnels en poste, chacune des phases des opérations clé qu'ils maîtrisent
 - De bonnes capacités rédactionnelles et l'élaboration d'un scénario
 - La maîtrise de tous les outils média susceptibles de conserver l'information (diapo , photo, film, logiciels divers.....)
 - La constitution d'une bibliothèque des opérations clé et savoirs clé associés
 - Du temps pris aux opérationnels afin d'expliquer et montrer leur savoir faire
 - Une cartographie des compétences des salariés présents, pour chacune des opérations clé (et la date de leur départ de l'entreprise)