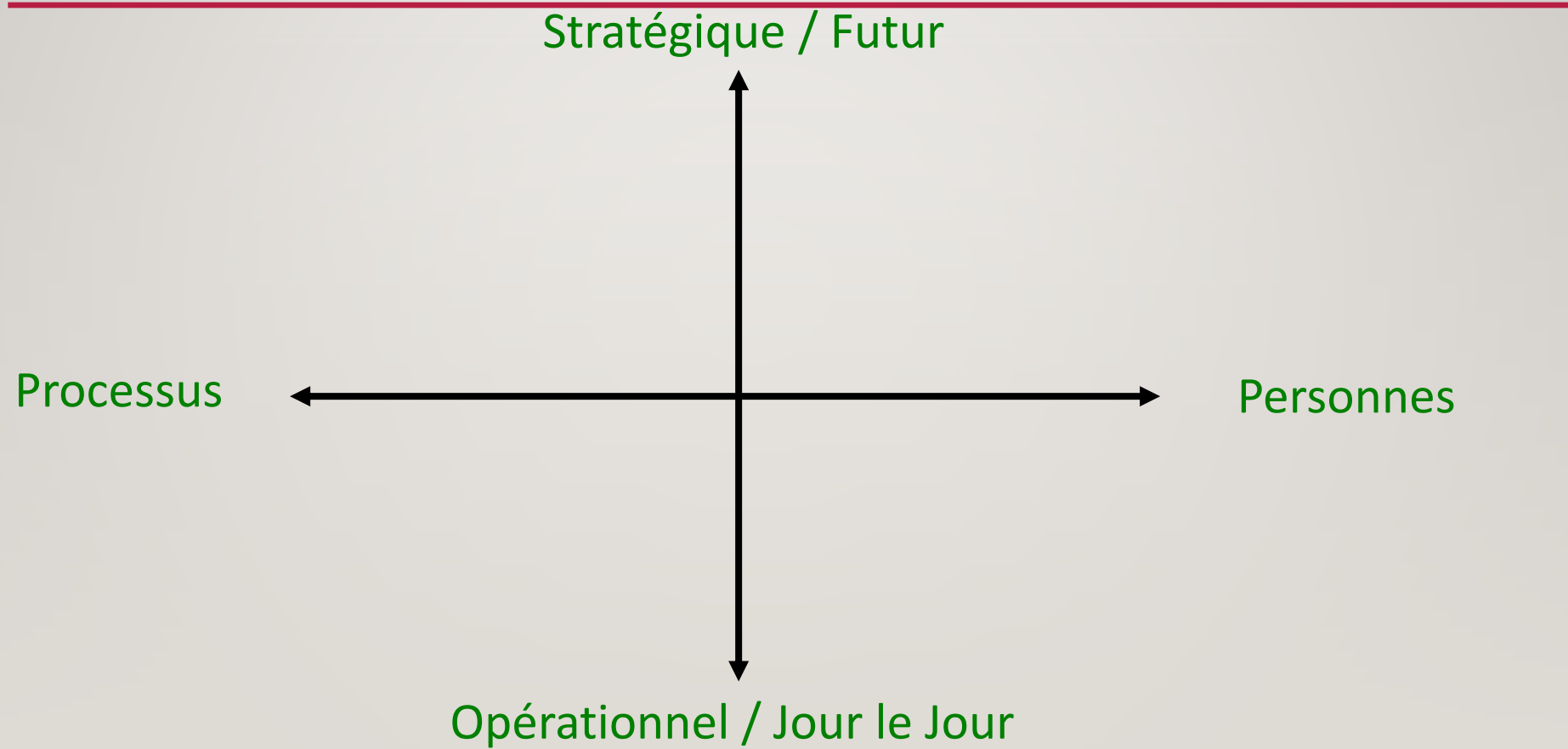


GRH

SEANCE 3

LES QUATRE RESPONSABILITÉS R.H SELON ULRICH



LES QUATRE RESPONSABILITÉS R.H SELON ULRICH



LES QUATRE RESPONSABILITÉS R.H SELON ULRICH

Mettre en œuvre la stratégie:
la RH doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale, en étant force de proposition sur les principales politiques RH : recrutement, compétences, rémunération ... qui permettent le déploiement et l'amélioration de la stratégie.

Accompagner le changement (Changement de culture):
la RH a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement, façon cohérente avec la stratégie.

Administrer:
la RH doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus gérés. Grâce à sa rigueur administrative, la DRH doit contribuer à la baisse des coûts internes de l'entreprise.

Développer l'engagement des salariés (Motivation):
la DRH doit valoriser le principal actif dont elle a la charge, à travers la motivation des salariés. La RH doit être un acteur clé du lien entre motivation et création de valeur.

Deux visions

Les RH, C'est un coût

=

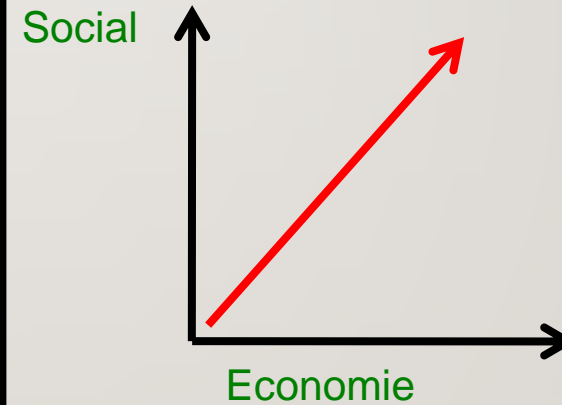
Logique de création de valeur.



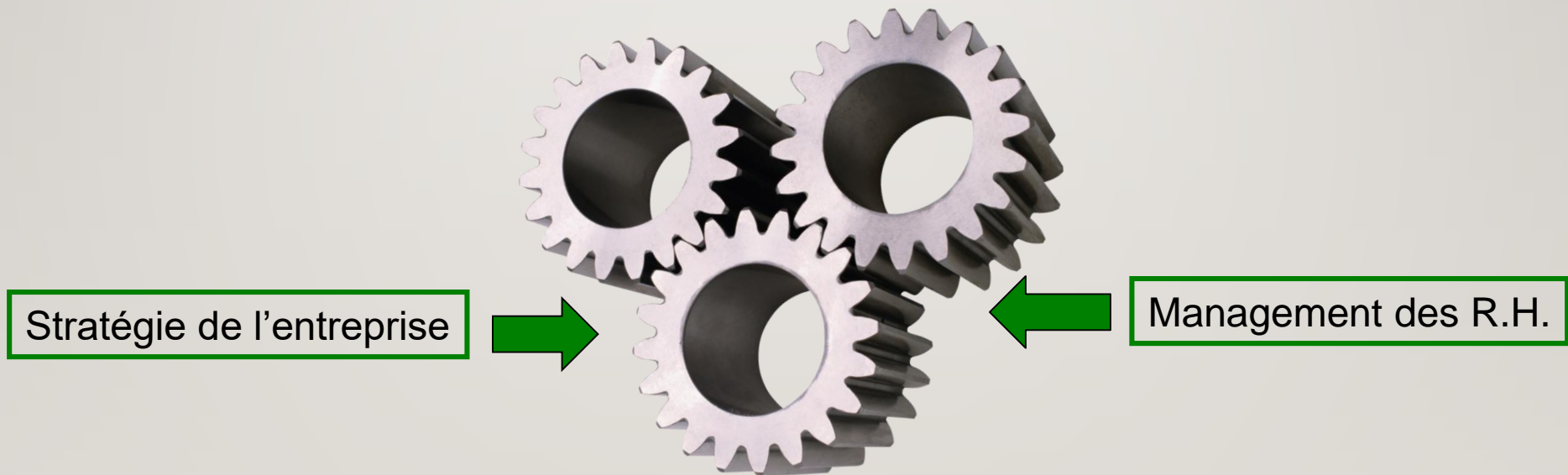
La meilleure approche pour créer de la valeur n'est pas l'approche presse-citron.

l'économique et le social peuvent s'alimenter.

Social = investissement.



Le défi est de concilier les 2 impératifs



QUID DU MAROC?

Effectuez une recherche sur le MRH dans l'entreprise marocaine.

Quels défis pour l'entreprise familiale marocaine?

QUID DU MAROC?

La GRH dans l'entreprise familiale :

- ✓ Turn-over important, maintien de la main d'œuvre dans une situation de précarité;
- ✓ Rejet systématique de tout contre pouvoir syndical;
- ✓ Les aspects stratégiques de la gestion de cette main d'œuvre (recrutement, promotion, politique salariale,...) relèvent des prérogatives du propriétaire dirigeant.

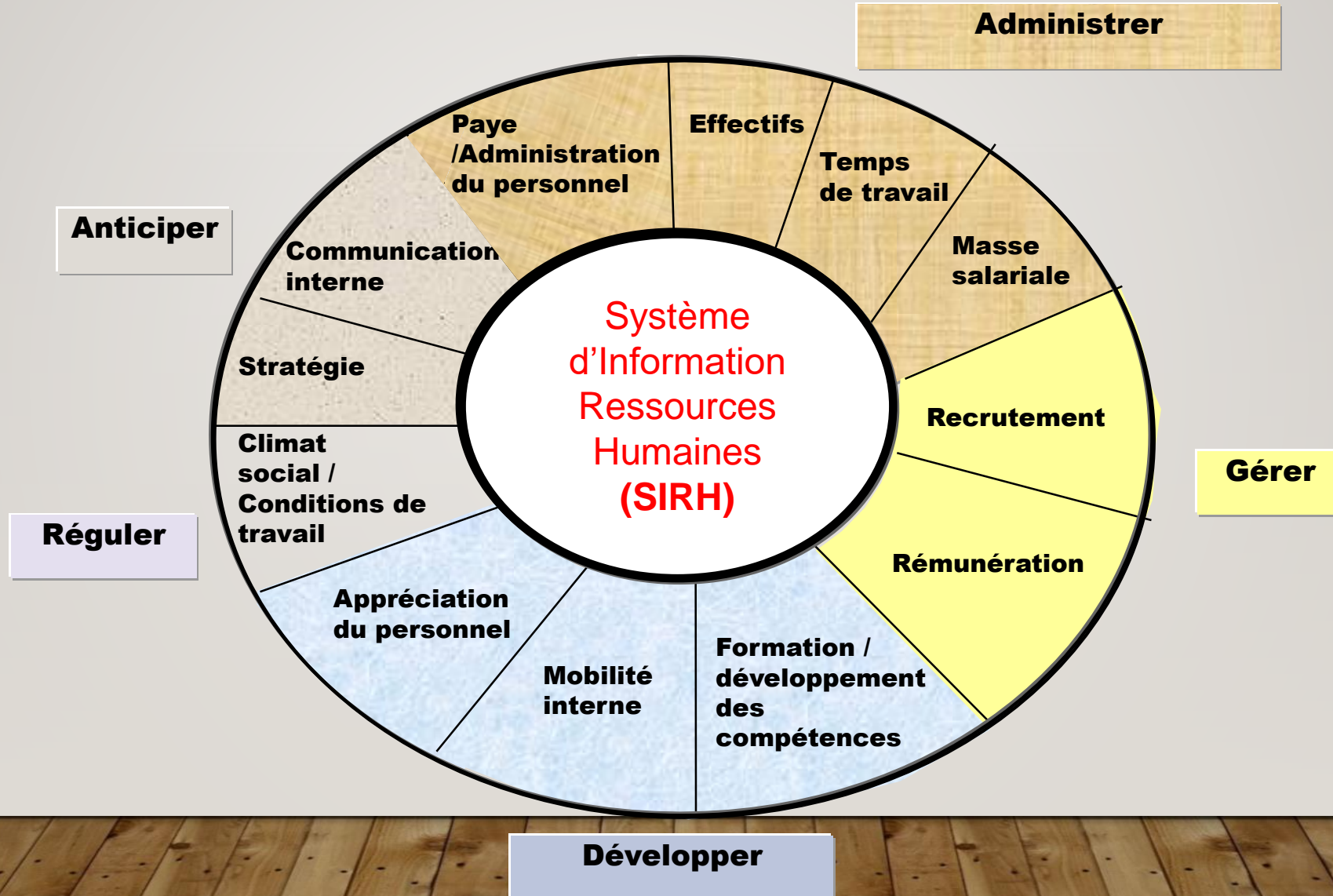
QUID DU MAROC?

Le MRH au Maroc à l'ère de la mondialisation

- Émergence de nouvelles pratiques de MRH :
- Implantation de firmes multinationales : systèmes globaux de MRH;
- Chartes éthique des donneurs d'ordre;
- Besoins de compétences pour faire face à la concurrence internationale;

Les grands domaines de Management des Ressources Humaines

10



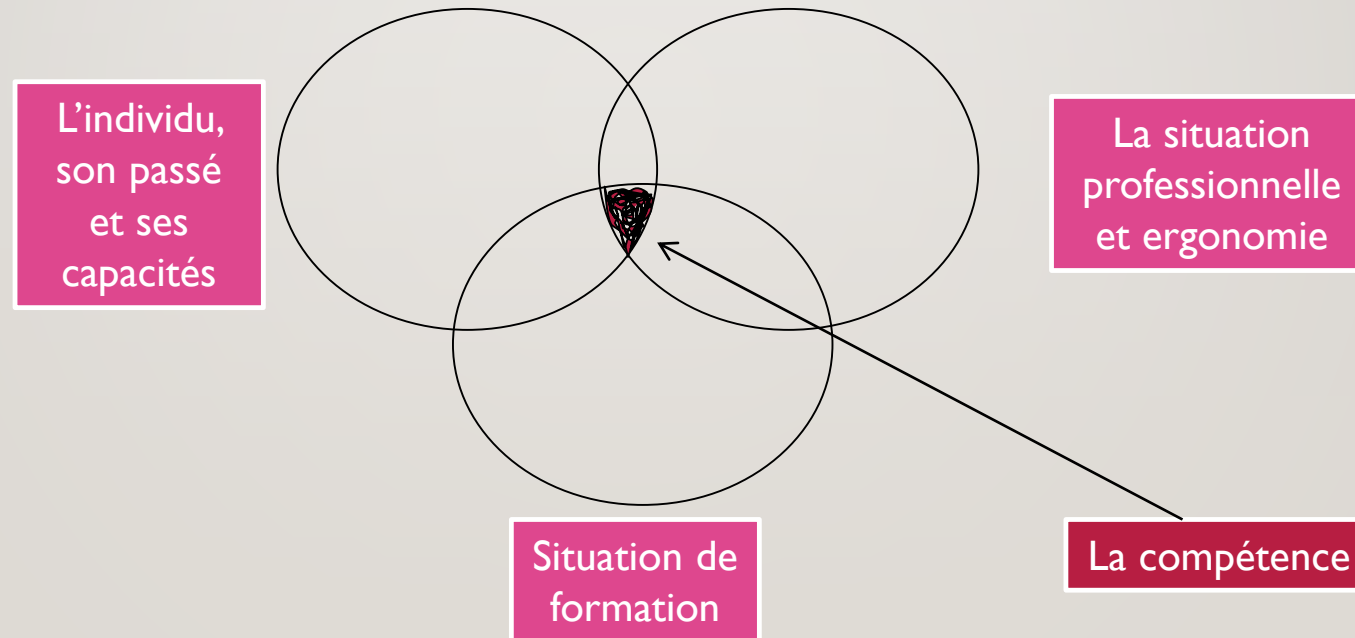
LA COMPETENCE



DÉFINITION DU CONCEPT «COMPÉTENCES »

Plusieurs définitions existent relatives au terme compétence et toutes se

résumement à la définir comme étant « **une compétence-en-acte** » Selon Le Boterf



Une **COMPETENCE** = capacité professionnelle observable et évaluable de façon objective dans l'exercice d'une activité.

Elle est validée par une performance.

LES TROIS TYPES DE COMPÉTENCES

Classiquement, on distingue trois types de compétences qui peuvent être développées et améliorées.

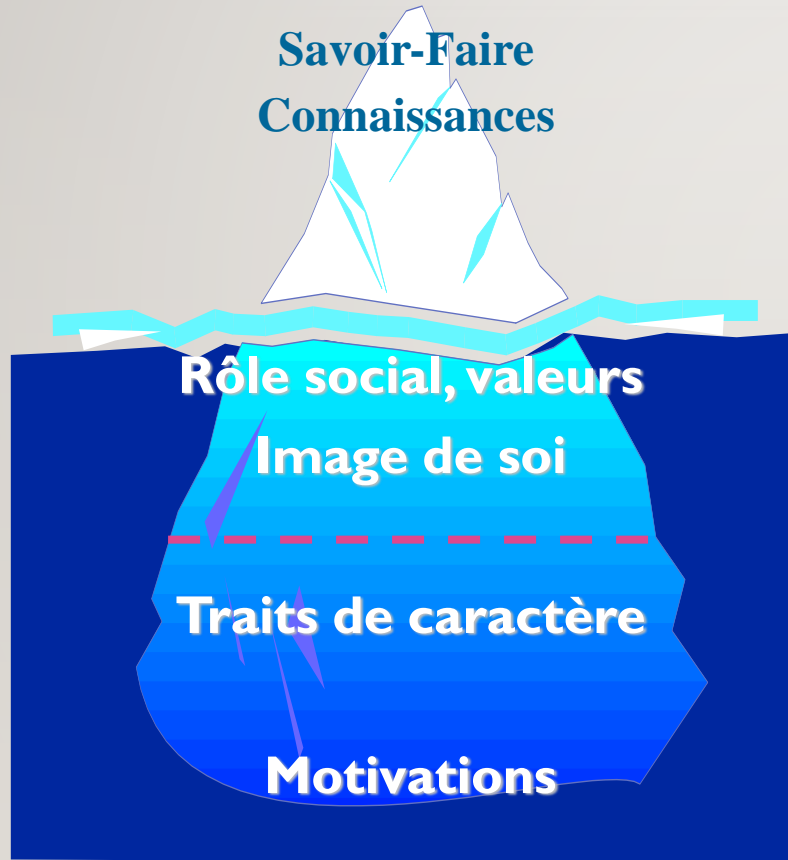
Les compétences « professionnelles », c'est-à-dire liées au « métier » (par exemple la vente, le marketing, la comptabilité, la finance, la gestion du personnel, la production, informatique...)

Les compétences « managériales », c'est-à-dire liées à l'organisation / planification / coordination / contrôle de son travail et du travail de son équipe. Les compétences « managériales » peuvent être aussi analysées dans un cadre fonctionnel (logique de projets).

Les compétences « comportementales » (ou qualités personnelles ou soft skills) liées à la réflexion, à l'action et à la communication pour l'exercice des activités de la fonction tenue.



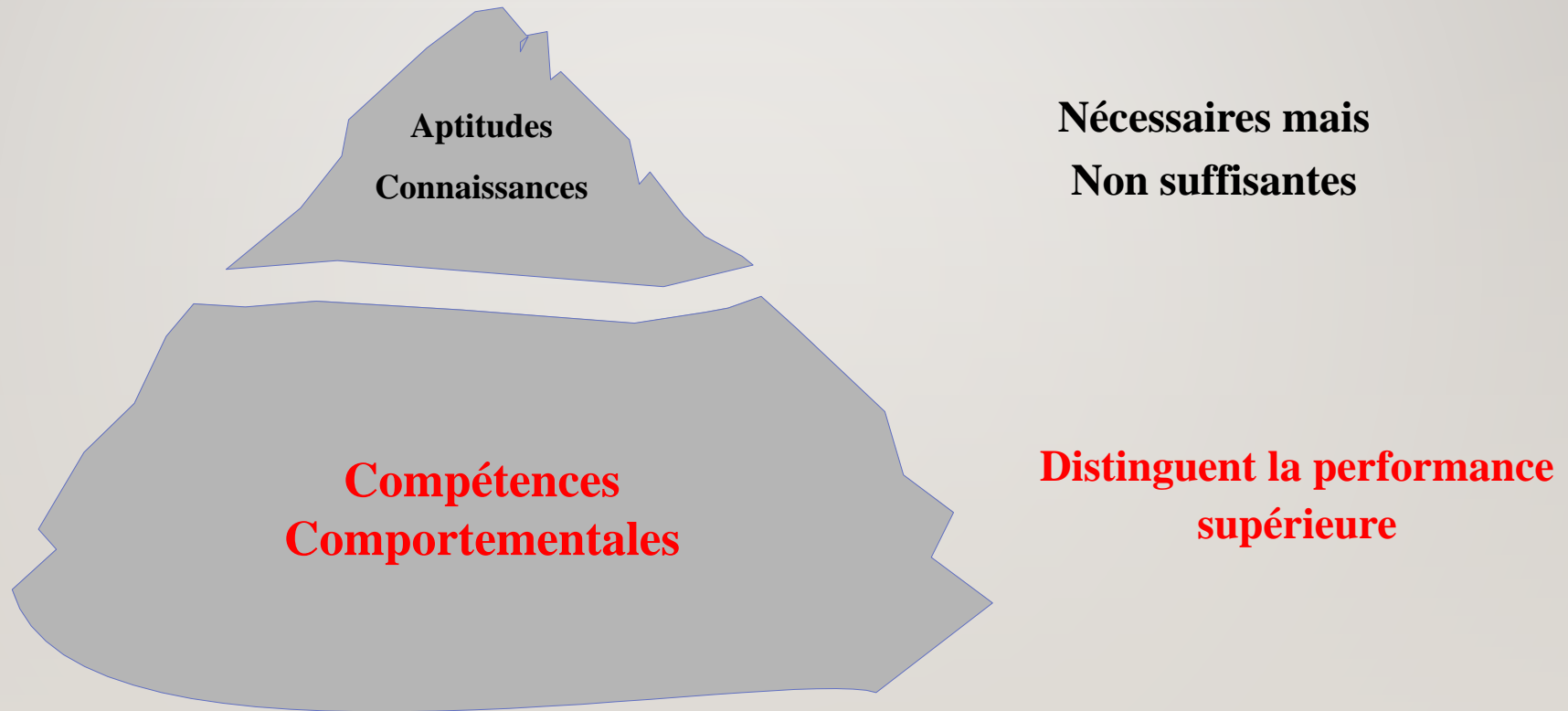
CE QUI SOUS-TEND LES COMPÉTENCES



- ➔ Ce qu'une personne sait bien faire ex: conduire un entretien
- ➔ Ce qu'une personne connaît sur un sujet particulier, ex: les principes de l'assessment des compétences
- ➔ L'image qu'une personne veut donner d'elle-même aux autres, reflets des valeurs, ex: être un chef qui se préoccupe du développement de son équipe
- ➔ L'idée qu'une personne se fait d'elle-même, ex :se considérer comme un meneur d'hommes
- ➔ Un élément caractéristique et récurrent dans le comportement d'une personne, ex: curiosité
- ➔ Un besoin qu'une personne cherche à satisfaire (faire mieux que ..., avoir un impact sur..., être avec...) en permanence, qui dynamise et oriente son comportement.

COMPETENCES TECHNIQUES-COMPETENCES COMPORTEMENTALES

LE MODÈLE DE L'ICEBERG



DEFINITION DE LA COMPETENCE COMPORTEMENTALE

Cette compétence est une caractéristique personnelle facteur de performance supérieure dans un rôle et un environnement professionnels donnés.

Elle se distingue donc des savoirs et savoir-faire techniques et se traduit par des comportements.

Cette compétence est observable au travers des comportements professionnels.

Cette compétence est développable, principalement grâce à des mises en situation, renforcées par du coaching.

EXEMPLE DE COMPÉTENCE: ORIENTATION CLIENT

Effectuez une recherche à propos de cette compétence et distinguez parmi les compétences y afférentes celles relatives aux:

- *Compétences techniques;*
- *Compétences managériales;*
- *Compétences comportementales*

Comment se traduisent-elles en termes de compétences en action?

L'ORIENTATION CLIENT

La personne agit en prenant d'abord en compte celui ou celle à qui un service est rendu ou doit être rendu.

Orientation client en action:

Avoir la préoccupation d'aider ou de servir les clients. Cette compétence se manifeste par des efforts pour comprendre les besoins du client et d'y répondre.

Ses caractéristiques:

Les personnes qui n'ont pas cette compétence voient les clients seulement comme des moyens pour parvenir à leurs propres objectifs, éventuellement ils les voient comme des adversaires plutôt que comme des partenaires.

Elles répondent aux demandes de leurs clients mais en étant tellement centrées sur ce qu'elles peuvent proposer (vendre) qu'elles ne portent pas attention aux besoins réels et à l'écoute pendant et après la réalisation de la vente.



EXERCICE
TRIEZ PARMIS LES COMPÉTENCES ET RÉPERTORIEZ-LES SELON LES 3
CATÉGORIES SUIVANTES:
COMPÉTENCES COMPORTEMENTALES
COMPÉTENCES MANAGÉRIALES
COMPÉTENCES TECHNIQUES

Adaptabilité

Connaissances des règles comptables

Affirmation

Leadership

Influence

Sens de l'appartenance

Élaboration de procédures

Combativité

Pragmatisme

Coopération

Gestion d'équipe

Conceptualisation

Sens de l'initiative

Empathie relationnelle

Rigueur

Recherche d'information

Compréhension des organisations

Organisation de prospection

Animation de réunion

Relationnel

Développement des autres

LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS (MPO)



LE MANAGEMENT PAR OBJECTIFS (MPO)

Tout manager (niveau N+ 1), encadrant un collectif de collaborateurs (N) doit avoir pour mission d'atteindre des objectifs fixés avec sa hiérarchie.

Le rôle du manager (N+1) est de:

- Faire en sorte que les réalisations du groupe soient bien faites et à temps
- Développer et entraîner (coacher) ses collaborateurs (N) pour qu'ils puissent progresser dans leur performance
- Faire en sorte, le cas échéant, que ces derniers (N) procèdent de même avec leurs collaborateurs successifs dans un processus d'aller-retour pour élaborer les objectifs

ELABORATION DES OBJECTIFS DE PERFORMANCE

NOTION D'OBJECTIF DE PERFORMANCE:

- Résultat de progrès attendu, l'objectif traduit le but à atteindre, pour passer d'une situation déterminée à une autre meilleure
- C'est une représentation de l'avenir avec une logique de processus d'action pour le réaliser
- Il doit être clair et précis pour signifier son utilité et son intérêt, mesurable avec des indicateurs facilitant le suivi de ses réalisations, réalisable avec les différents moyens nécessaires et délimité avec un délai temporel adéquat.

POUR DES OBJECTIFS INTELLIGENTS:

Objectifs SMART:

- Spécifique, singulier, simple à comprendre
- Mesurable, chiffrable avec des indicateurs quantitatifs et ou qualitatifs
- Ambitieux, motivant, utile, stimulant
- Réaliste avec identification des moyens (humains, matériels...) nécessaires
- Timing, avec des délais précis

POUR DES OBJECTIFS INTELLIGENTS:

OBJECTIFS MALINS :

- Mesurables
- Accessibles
- Logiques
- Individuels
- Négociables
- Stimulants

LE PROCESSUS DE DÉCLINAISON DES GRANDS OBJECTIFS SUIT PLUSIEURS ÉTAPES :

Étape 2

Au cours d'une réunion regroupant ses responsables de départements, le directeur Production décline l'objectif B, sur lequel il s'est engagé.

Au terme de ce travail collectif, chaque responsable de département aura décidé, avec son directeur et en partenariat avec ses autres collègues, de son objectif B1, B2.....

Ces objectifs forment le résultat précis qui doit être réalisé pour que l'objectif B de la production soit atteint. Ce dernier contribuera naturellement à produire le résultat A, stratégique pour l'entreprise

LE PROCESSUS DE DÉCLINAISON DES GRANDS OBJECTIFS SUIT PLUSIEURS ÉTAPES :

Étape 3 :

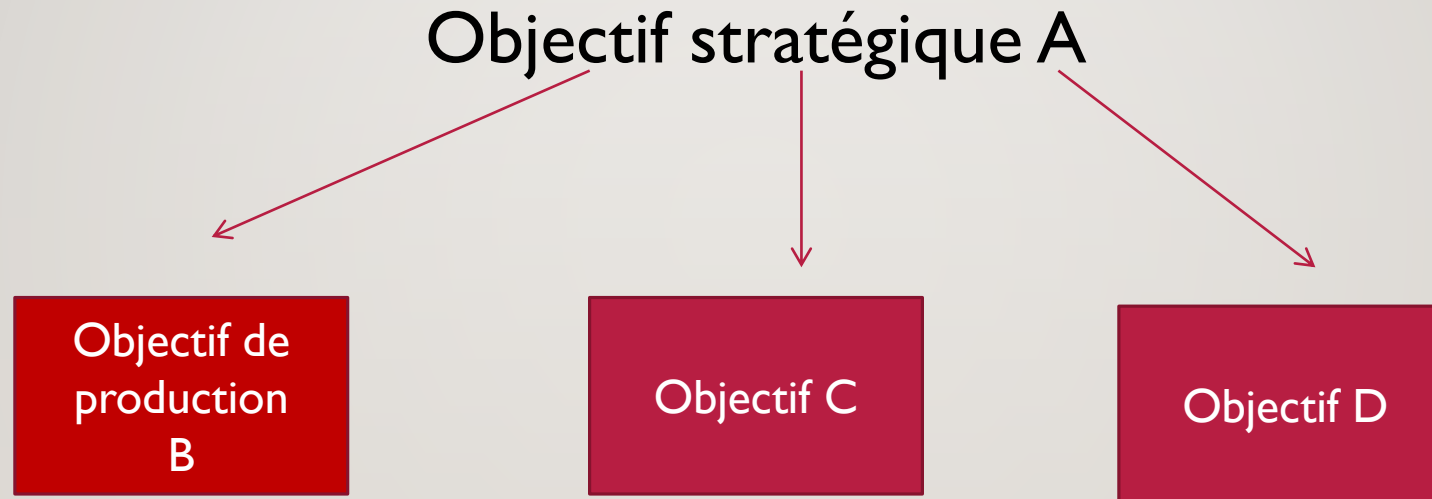
Chaque responsable de département va décliner les objectifs précédents, par le biais d'un travail commun avec les collaborateurs, en objectifs individuels (B1a, B1b, B1c,...)

EN CONCLUSION, À CHAQUE NIVEAU, À PARTIR DU SOMMET, LA DÉCLINAISON EST À LA FOIS :

- **Verticale** : car chaque objectif du niveau N-1 contribue à atteindre l'objectif de niveau N, supérieur.
- **Horizontale** : car tous les objectifs de même niveau, correspondant à ceux des services d'une unité donnée, doivent être articulés, combinés et pris en charge d'un commun accord entre les différents responsables de ce niveau.

LE PROCESSUS DE DÉCLINAISON DES GRANDS OBJECTIFS SUIT PLUSIEURS ÉTAPES :

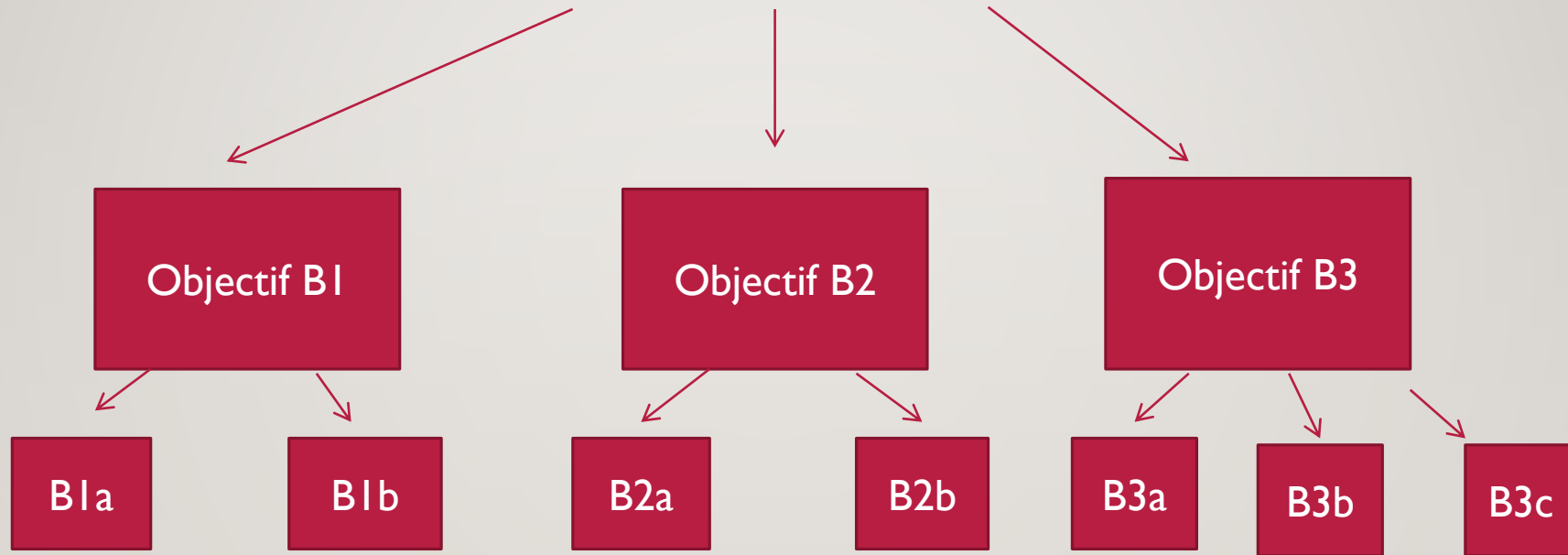
Illustration



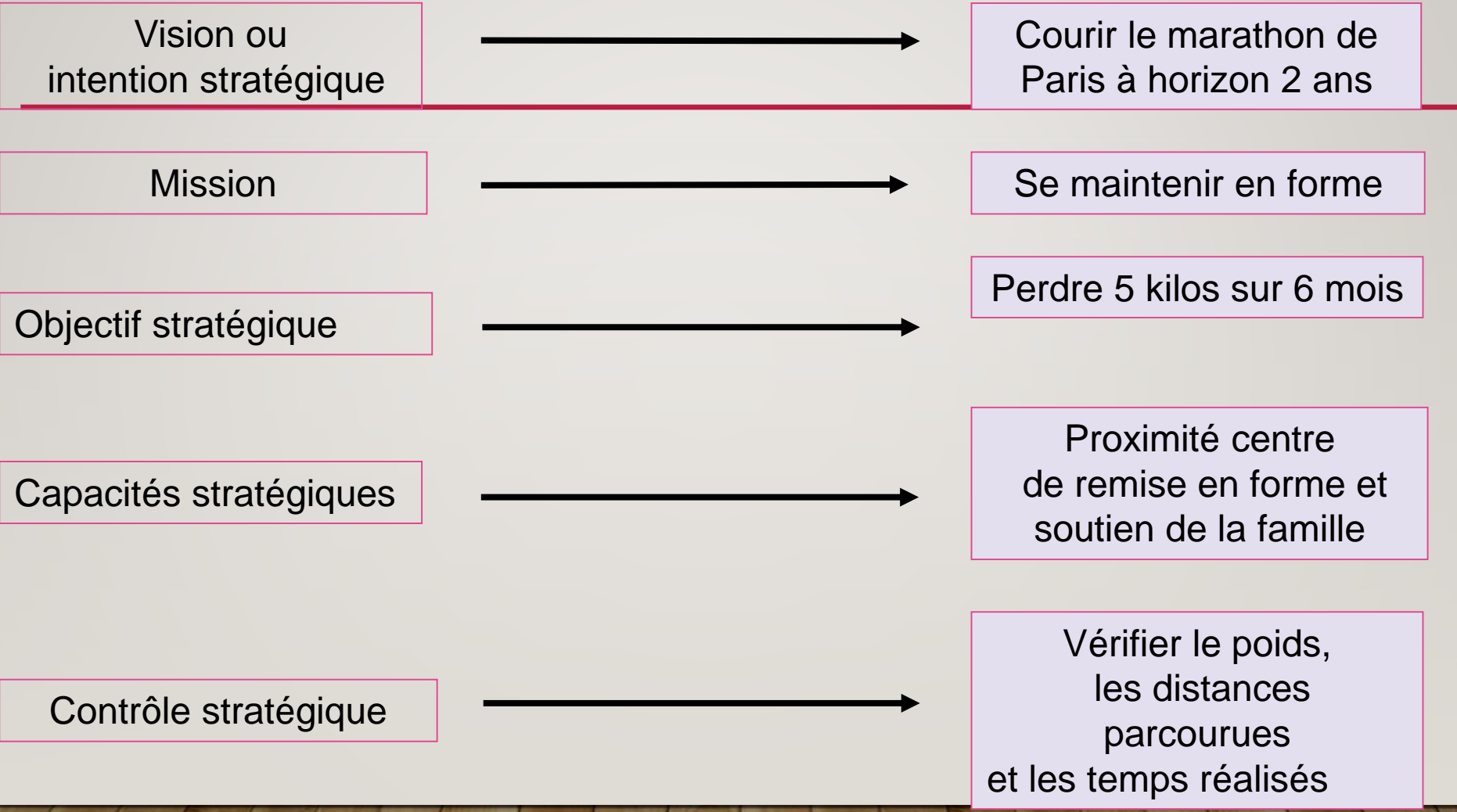
avec la contribution respective des directions de la production, du marketing, et de la finance.

ILLUSTRATION

Objectif de production « B »



EXEMPLE DE DÉCLINAISON DE LA STRATÉGIE EN OBJECTIF



EXERCICE

Fournir un exemple de stratégie d'ENTREPRISE déclinée en objectifs