

Royaume du Maroc

مكتب التكوين المهني وإنعاش الشغل

Office de la Formation Professionnelle
et de la Promotion du Travail

MANUEL DE TRAVAUX PRATIQUES

Secteur : Administration, Gestion & Commerce.

Filière : Technicien spécialisé en gestion des entreprises (TSGE)

Module : Gestion des Ressources Humaines

Juillet 2013



OFPPT

Partenaire en Compétences

DRH, CDC TERTIAIRE

Document élaboré par :

<i>Nom et prénom</i>	<i>EFP</i>	<i>DR</i>
<i>JAMIA LHOUCINE</i>	<i>ISGI CASABLANCA</i>	<i>GC</i>

Document validé par :

<i>Nom et prénom</i>	<i>Entité/EFP</i>	<i>Direction</i>
<i>KAMILI LATIFA</i>	<i>CDC TERTIAIRE</i>	<i>DRH</i>
<i>AMIZ AZIZA</i>	<i>CDC TERTIAIRE</i>	<i>DRH</i>
<i>AGLAGALE MOHAMED</i>	<i>CDC TERTIAIRE</i>	<i>DRH</i>

Remerciements.

La DRH / Le CDC TERTIAIRE remercie toutes les personnes qui ont participé à l'élaboration de ce manuel des travaux pratiques.

N.B. :

Les utilisateurs de ce document sont invités à communiquer à la DRH / CDC TERTIAIRE toutes les remarques et suggestions afin de les prendre en considération pour l'enrichissement et l'amélioration du contenu.

Préambule

*« Une main sans la tête qui la dirige est un instrument aveugle ;
la tête sans la main qui réalise reste impuissante »*

Claude Bernard

Les Travaux Pratiques sont une méthode de formation permettant de mettre en application des connaissances théoriques, la plupart du temps en réalisant des exercices, études de cas, simulations, jeux de rôles, révélations interactives... L'objectif de ce manuel est une initiation à l'acquisition des techniques de base permettant de mettre en évidence les transferts et les techniques mises en œuvre au niveau de la séance de cours et d'adapter les supports pédagogiques en fonctions des techniques étudiées.

Chaque séance de cours est divisée en deux parties :

- *une partie théorique dont nous rappelons les principaux points à traiter,*
- *une partie pratique qui comprend au moins deux TP à réaliser par les stagiaires à titre individuel ou en sous-groupes.*

Les sujets abordés ici sont totalement interdépendants et présentent une complexité croissante. Il est donc très conseillé d'assurer une présence continue. Toute absence portera préjudice à la compréhension des séances ultérieures.

Fiche Module

<i>Module</i>	<i>Gestion des ressources humaines</i>	<i>Masse Horaire : 70h</i>
<i>Objectif du Module</i>	<i>Maitriser des pratiques de gestion des ressources humaines</i>	

<i>Séquences</i>		<i>Masse Horaire</i>
<i>N° Séquence</i>	<i>Intitulé</i>	
<i>1</i>	<i>Introduction à la gestion des ressources humaines</i>	<i>10 heures</i>
<i>2</i>	<i>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</i>	<i>15 heures</i>
<i>3</i>	<i>Le processus de recrutement</i>	<i>10 heures</i>
<i>4</i>	<i>Les politiques de motivation</i>	<i>07 heures ½</i>
<i>5</i>	<i>L'évaluation des compétences</i>	<i>10 heures</i>
<i>6</i>	<i>Le développement des compétences : la formation</i>	<i>12 heures ½</i>

5 heures sont prévues pour l'évaluation de fin de module.

Fiche séquence

Module	Gestion des Ressources Humaines	Masse horaire : 70h	
Séquence N° 1	Introduction à La gestion des ressources humaines	Temps prévu	7 heures ½
Objectif de la séquence :	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître Les facteurs d'évolution du concept - Être capable de distinguer entre L'Administration du personnel et La G R H 		

Partie théorique

Points à traiter

1	1- Les facteurs d'évolution du concept <i>1 - 1 - L'environnement externe</i> <i>1 - 2 - L'environnement interne</i>
2	2- De l'Administration du personnel à la Gestion des ressources Humaines
3	3- Définitions de la Gestion des Ressources Humaines
4	4- La fonction Ressources Humaines
5	5- Le profil d'un gestionnaire des Ressources Humaines
6	6- Les interrelations entre les pratiques de la Gestion des Ressources Humaines

Partie pratique	
TP	
1	<p>Objectifs ciblés : situer la GRH dans la gestion globale de l'entreprise Durée estimée : 30 minutes Déroulement du TP1 : individuellement Énoncé : répondez par vrai ou faux tout en justifiant votre réponse</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seuls les spécialistes en ressources humaines exercent une fonction ressources humaines 2. Les pouvoirs publics, de par leurs nombreux règlements et lois, influencent la GRH au sein des entreprises. 3. La GRH peut être considérée comme une condition nécessaire et suffisante pour le succès d'une entreprise. 4. La GRH est une variable d'ajustement. 5. Les pratiques de GRH doivent être précises et indiquer aux cadres ce qu'ils doivent faire. 6. Les pratiques de GRH réduisent l'incertitude ainsi que le temps nécessaire pour prendre des décisions de GRH 7. Pour l'entreprise, est-il important d'adapter sa Gestion des Ressources Humaines à l'environnement : 8. Pour les salariés, le Directeur des ressources humaines est la personne qui détermine seule, de la stratégie de l'entreprise

Corrigé du TP1 :

- 1. Faux.** Chaque responsable hiérarchique ayant au moins un subordonné exerce une fonction Ressources Humaines
- 2. Vrai.** Les pouvoirs publics, de par leur nombreux règlements et lois, influencent la GRH au sein des entreprises.
- 3. Faux.** La Gestion des Ressources Humaines est une condition nécessaire mais **non suffisante** pour le succès de l'entreprise.
- 4. Faux.** La G R H est une variable stratégique
- 5. Faux.** Elles doivent laisser une marge d'initiative aux cadres.
- 6. Vrai.** Les pratiques de GRH réduisent l'incertitude ainsi que le temps nécessaire pour prendre des décisions concernant par exemple le recrutement, l'évaluation, la formation
- 7. Vrai.** Facteurs d'évolution de la G R H
- 8. Faux. Le D R H** garant de l'équité, de l'employabilité et de l'éthique

Objectifs ciblés : cerner le concept de GRH
Durée estimée : 30 minutes
Déroulement du TP 2 : individuellement
Énoncé : Remplir le tableau en y inscrivant la définition et les caractéristiques de chacun des concepts suivants : administration du personnel, gestion du personnel et gestion des ressources humaines

<i>Concepts</i>	<i>Définition et caractéristiques</i>
Administration du personnel	
Gestion du personnel	
Gestion des ressources humaines	

2

Corrigé du TP 2

<i>Concepts</i>	<i>Définition et caractéristiques</i>
Administration du personnel	- tâches administratives, opérations comptable (paie, congé, retraite, assurance...) - Minimiser les coûts – axer sur le contrôle – mesures incitatives négatives – organisation du travail inspirée de Taylor – formation très limitée – employé est exécutant - bureaucratie – vision à court terme – résultat -- motivation économique – associé à la théorie X – employé facilement interchangeable
Gestion du personnel	- Influencée par l'école des relations humaines – besoins hiérarchisés – vision plus humaniste – minimiser les coûts – élargissements des tâches – satisfaction des employés.....
Gestion des ressources humaines	- Influencée par la théorie Y – participation des employés dans la gestion de l'entreprise – optimiser les ressources – autocontrôle – structure organique décentralisée _ collaborateur est un acteur/ concepteur – vision lointaine – moyen + résultat – mesure incitative positive – collaborateur difficilement remplaçable

Fiche séquence

Module	Gestion des ressources humaines	Masse horaire :70h	
Séquence N° 2	<i>La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : G P E C</i>	Temps prévu	15 heures
Objectif de la séquence	<i>- Déterminer Les écarts possibles entre Les ressources et Les besoins de L'entreprise en R H à L'horizon (t) et proposer des simulations pour établir L'équilibre permettant à L'entreprise d'atteindre ses objectifs.</i>		

Partie théorique

Points à traiter

1	<i>1- Introduction</i> <i>1-1- Définition</i> <i>1-2- Importance de La planification des R.H.</i>
2	<i>2- Notion d'effectifs</i> <i>2-1- Définition</i> <i>2-2- Différents types d'effectifs</i> <i>2-3- La structure de l'effectif.</i>
3	<i>3- Les étapes du processus de planification des R H</i> <i>3-1- La variation des effectifs</i> <i>3-2- L'inventaire des ressources</i> <i>3-3- L'inventaire des besoins</i>
4	<i>4- Les politiques de l'emploi</i> <i>- Politique d'ajustement</i>

Partie pratique

TP	
1	<p>Objectifs ciblés : appréhender le concept de la GPEC Durée estimée : 30 minutes Déroulement du TP1 : individuellement Enoncé : répondez aux questions suivantes</p> <p>1- La G P E C peut- elle être assimilé à un plan social ?</p> <p>2- La G P E C est une gestion anticipative et préventive des ressources humaines, comment ?</p>

3- Citer les conditions de réussite d'une G P E C

4- Situer la G P E C dans la G R H

Corrigé du TP 1

1-

Non la G P E C permet :

Une meilleure anticipation de l'adaptation des compétences aux emplois.

Un meilleur calibrage des postes et des niveaux de rémunération adaptés.

Une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques.

Une meilleure synthèse entre facteurs de compétitivité, organisation qualifiante et développement des compétences des salariés.

Une meilleure gestion des carrières.

Une réduction des risques liés aux déséquilibres entre Ressources et Besoins / entre exigences du poste et compétences de son titulaire

Des meilleures sélections et programmations des actions d'ajustement nécessaire.

2-

✓ une gestion anticipative et préventive des ressources humaines,

✓ visant à détecter et à résoudre en amont des questions relatives à l'évolution des métiers, des emplois et des compétences en fonction des contraintes de l'environnement de l'entreprise, ou du groupe, et de ses choix stratégiques,

3-

L'accord et l'implication des acteurs clés ; la direction et les représentants du personnel, l'encadrement de proximité...

Une communication transparente sur les enjeux et les évolutions de l'entreprise

La prise en compte de l'individu

Un processus « pas à pas » pour éviter les pièges

4- Les interrelations entre la G P E C et les autres pratiques de la G R H.

2

Objectifs ciblés : Etre capable de déterminer la situation des effectifs compte tenu de certains mouvements du personnel.

Durée estimée :1 H

Déroulement du TP2 : en sous-groupes

Enoncé : Au moment de l'étude, le personnel d'une entreprise se décompose de la façon suivante :

	Ouvriers non qualifiés	Ouvriers et empl. Qualifiés	Techniciens / agents de maîtrise	Cadres
effectif en N-4	200	90	30	25

Les besoins prévus à un horizon de 04 ans indiquent une croissance et une transformation des structures de qualification.

*** Ouvriers non qualifiés **140**

*** Ouvriers et employés qualifiés **110**

*** Techniciens et agents de maîtrise **030**

*** Cadres **018**

Compte tenu de la pyramide des âges actuelle et à partir d'une reconduction des taux d'évolution au sein

des catégories professionnelles, la direction est en mesure d'anticiper les caractéristiques de la population actuelle à l'horizon de 04 ans.

Les cadres, relativement Jeune et très stable, ne devrait perdre que deux (02) personnes.

Parmi les techniciens cinq (05) auront vraisemblablement quitté l'entreprise et trois (03) auront accédé à la catégorie supérieure.

Le personnel qualifié aura diminué du fait des départs dix (10) et cinq (05) promotions.

Le personnel non qualifié aura également diminué en raison d'un taux de rotation assez élevé douze (12) départs et huit (08) promotions.

Questions :

Présenter sous forme de tableau la situation des effectifs de cette entreprise à l'horizon de quatre ans

Corrigé du TP1 :

La projection à 4 ans de la population actuelle conduit à une population probable de 298 agents

	Cadres	Techniciens / agents de maîtrise	Ouvriers et empl qualifiés	Ouvriers Non Qualifiés	Total
effectif en N- 4	25	30	90	200	345
Départs	- 02	- 05 - 03	- 10	- 12	- 29
Promotion	+ 03	+ 05	- 05 + 08	- 08	
Effectif au 31/12/N	26	27	83	180	316
Besoins prévisionnels	18	30	110	140	298
Sureffectif	+ 08			+ 40	+ 48
Sous effectif		- 03	- 27		- 30

Le solde est un sureffectif 17 agents = 48 - 30

Proposer des solutions pour absorber l'écart c'est-à-dire le sureffectif

Fiche séquence

Module	<i>Gestion des ressources humaines</i>	Masse horaire :70 h	
Séquence N° 2	<i>Le processus de recrutement</i>	Temps prévu	15 heures
Objectif de la séquence	<i>- Connaitre les étapes du processus de recrutement</i>		

Partie théorique

Points à traiter

1	<i>1-Introduction</i> <i>1-1-Définition</i> <i>1-2-Objectifs</i> <i>1-3-Importance</i>
----------	---

2	<p>2- Les facteurs influant le recrutement :</p> <p>2-1- La législation du travail :</p> <p>2-2- Les politiques de recrutement</p> <p>2-3- Les contraintes</p>
3	<p>3- Le processus de recrutement</p> <p>3-1- La fiche de poste / profil de poste</p> <p>3-2- La recherche des candidatures</p> <p>3-2-1- Les sources internes :</p> <p>3-2-2- Les sources externes</p> <p>3-3- Sélection et choix des candidats</p> <p style="padding-left: 20px;">La présélection administrative : CV et lettre de motivation</p> <p style="padding-left: 20px;">Le questionnaire</p> <p style="padding-left: 20px;">L'entretien de recrutement</p> <p style="padding-left: 20px;">Les tests de recrutement</p>
4	<p>4- L'accueil et intégration du salarié</p>

Partie pratique	
TP	
1	<p>Objectifs ciblés : connaître les motifs et les pratiques de recrutement</p> <p>Durée estimée : 30 minutes</p> <p>Déroulement du TP1 : individuellement</p> <p>Enoncé : répondez aux questions suivantes</p> <p>1- Qu'est-ce qui amène à recruter ? Sur quels critères peut-on fonder une telle décision ?</p> <p>2- Qu'est-ce qui permet de choisir entre un recrutement interne et un recrutement externe ?</p> <p>3- Quels sont les points-clefs d'un processus de recrutement externe ?</p> <p>4- De quelles méthodes et techniques peut-on se servir lors d'un recrutement ? Quels en sont les avantages et les inconvénients ?</p> <p>5- Dans une entrevue de sélection, il est préférable de poser des questions générales plutôt que des questions de mise en situation.</p> <p>6- A quelles autres activités ou pratiques de GRH le recrutement est-il forcément lié ?</p>
	<p>Corrigé du TP 1</p> <p>1- Quand il y a besoin suite à un départ, création d'un poste nouveau ou manque de compétence pour accomplir un travail jugé nécessaire dans l'entreprise. Mais ce besoin doit être vérifié. Car un recrutement est un investissement qui coûte cher et il faut garantir sa validité.</p> <p>2- La politique de l'entreprise en matière d'acquisition des ressources humaines. La nature et la position du poste</p> <p style="padding-left: 20px;">L'entreprise peut privilégier le recrutement interne, par le biais des mutations et promotions.</p> <p style="padding-left: 20px;">Moins coûteux, celui-ci est aussi une source importante de motivation pour l'ensemble du</p>

	<p>personnel et permet de fidéliser des salariés dont la bonne connaissance de l'entreprise est un atout. Toutefois, dans bien des cas, l'entreprise ne peut trouver en interne les compétences dont elle a besoin, et dans ce cas le recrutement externe s'impose.</p> <p>3- Toutes les étapes du processus de recrutement</p> <p>4- Les méthodes et outils de sélection sont complémentaires. L'analyse des CV et des lettres de motivation des candidats aident à un premier tri sur des critères objectifs de qualifications ou d'expériences acquises. Les tests contrôlent des caractéristiques cognitives, socio-affectives ou relationnelles, tout en vérifiant certains savoir-faire (mises en situation). L'entretien autorise une première prise de contact avec le candidat, permet de vérifier les informations présentées dans le CV de construire le rapport contractuel d'embauche, en même temps qu'ils laissent s'exprimer la personnalité des candidats mais surtout d'évaluer la motivation et certains savoir-être du candidat.</p> <p>5- Les questions générales sont utiles pour amorcer l'entretien de recrutement mais il faut s'appuyer sur des questions précises, par exemple, qui portent sur des mises en situation, pour vérifier les critères de sélection.</p> <p>6- L'analyse des postes, la planification des ressources humaines, la rémunération, la motivation la gestion des carrières, la motivation, la formation.</p>
--	--

<p style="text-align: center;">2</p>	<p>Objectifs ciblés : maîtriser les procédures de recrutement Durée estimée : 30 mn Déroulement du TP2 : individuellement Énoncé :</p> <p>1- Qu'est-ce que la présélection :</p> <p>2- Pour tout recrutement, l'entreprise doit d'abord procéder par une procédure de recherche de candidature en interne.</p> <p style="text-align: center;">Vrai ou Faux</p> <p>3- Pour le recrutement d'un cadre avec l'intervention d'un chasseur de têtes, les tarifs peuvent atteindre un tiers de la rémunération annuelle.</p> <p style="text-align: center;">Vrai ou Faux</p> <p>4- Il est interdit au cours du processus de recrutement de demander si le candidat accepte la mobilité éventuelle liée au poste pour les candidates au poste, la date approximative de leur future maternité d'exiger la connaissance d'une langue étrangère pour un poste en France de demander les prétentions salariales du candidat à un poste dans l'entreprise</p> <p>5- Le recrutement a aussi pour enjeu de diffuser une meilleure image interne et externe de l'organisation.</p> <p style="text-align: center;">Vrai ou Faux</p> <p>6- Les étapes du recrutement, même prises à l'envers aboutissent toujours à de bons résultats</p> <p style="text-align: center;">Vrai ou Faux</p> <p>7- Citer les avantages du recrutement interne et ceux du recrutement externe</p>
	<p>Corrigé du TP 2</p> <p>1- Présélection des candidats : Après réception des dossiers, les responsables du recrutement procèdent à une présélection. Ils examinent (1) les qualifications académiques et universitaires des candidats, (2) leur motivation, (3) la présentation de leur dossier, (4) leurs capacités de rédactionnelles et linguistiques et (5) le niveau de leur expérience professionnelle.</p> <p>2- FAUX</p> <p>3- VRAI</p> <p>4- Pour les candidates au poste, la date approximative de leur future maternité.</p> <p>5- VRAI</p>

	6- Faux		
	7-	Avantages du recrutement interne	Avantage du recrutement externe
	<ul style="list-style-type: none"> • Délai de sélection plus court • Coût moins élevé • Offre des opportunités d'évolution • Limite les problèmes d'intégration 	<ul style="list-style-type: none"> • Favorise le renouvellement des RH : nouvelles compétences • Favorise l'enrichissement des RH : nouvelles expériences 	

Fiche séquence

Module	Gestion des ressources humaines	Masse horaire :70 h	
Séquence N° 4	LA MOTIVATION	Temps prévu	7 heures ½
Objectif de la séquence :	- <i>Connaitre quelques théories et pratiques de motivation des collaborateurs au travail</i>		

Partie théorique	
Points à traiter	
1	1- Introduction
2	2- Les théories de motivation
3	3-Motiver et impliquer par une politique de rémunération
4	4- Motiver et impliquer par les autres pratiques de g r h
5	5- Motiver et impliquer par les styles de management

Partie pratique					
TP					
1	<p>Objectifs ciblés : appréhender le concept et le rôle de motivation Durée estimée : 30 minutes Déroulement du TP1 : individuellement Énoncé : répondez par vrai ou faux tout en justifiant votre réponse</p> <p>1- Qu'est-ce que la démotivation ?</p> <p>2- La motivation est un produit qui se fabrique. Vrai ou faux</p> <p>3- Quelle est l'influence de la motivation sur les performances ?</p> <p>4- Situer les besoins suivants selon la théorie de A. Maslow : manger, boire, s'épanouir, être consulté et écouté, respirer, apprécier, parler, obtenir un statut social, pouvoir s'exprimer, se vêtir, partager, sentir une dépendance, s'occuper de sa santé, stabilité, s'intégrer à un groupe</p> <p>Corrigé du TP1 :</p> <p>1- Le terme Démotivation est souvent utilisé par les responsables ou les salariés lorsqu'ils sont démobilisés ; déprimés, démoralisés, désintéressés, non impliqués et qu'ils éprouvent du découragement. La démotivation correspond à la perte de la motivation À l'inverse de la motivation qui correspond à un élan d'énergie pour effectuer une tâche et qui met en œuvre notre enthousiasme pour atteindre nos objectifs, la démotivation est un manque d'envie pour faire ce que l'on a à faire. La personne démotivée peut se sentir fatiguée, ne plus avoir envie de faire ce qu'elle fait habituellement et parfois elle se réfugiera dans d'autres activités qui lui semblent plus plaisantes.</p> <p>2- Vrai. Contrairement à ce que l'on croit souvent, la motivation n'est pas innée chez le salarié. Elle se fabrique. Qui peut donc être assez habile pour fabriquer cette motivation ? C'est le manager, bien sûr est toute personne responsable! personne qui exerce une autorité sur d'autres êtres humains, et ce dans le cadre d'équipes même très réduites.</p> <p>3-</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;"><i>Impact sur le collaborateur,</i></th> <th style="text-align: left;"><i>Impact sur l'équipe, à titre collectif</i></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> – Confiance dans ses propres capacités, optimisme – Capacité à évoluer – Dynamisme, recherche d'efficacité – Esprit d'initiative, créativité – Résistance au stress lié à la quantité de travail </td> <td style="vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> – Ambiance propice au travail – Forte présence au travail – Fidélisation améliorée – Travail de qualité – Prise en compte de la finalité « client » </td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;">Performance, augmentation de la productivité, amélioration continue, équipe qui gagne ! MOTIVATION = MOTEUR DE L'ACTION</p> <p>4- Se référer au cours</p>	<i>Impact sur le collaborateur,</i>	<i>Impact sur l'équipe, à titre collectif</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Confiance dans ses propres capacités, optimisme – Capacité à évoluer – Dynamisme, recherche d'efficacité – Esprit d'initiative, créativité – Résistance au stress lié à la quantité de travail 	<ul style="list-style-type: none"> – Ambiance propice au travail – Forte présence au travail – Fidélisation améliorée – Travail de qualité – Prise en compte de la finalité « client »
<i>Impact sur le collaborateur,</i>	<i>Impact sur l'équipe, à titre collectif</i>				
<ul style="list-style-type: none"> – Confiance dans ses propres capacités, optimisme – Capacité à évoluer – Dynamisme, recherche d'efficacité – Esprit d'initiative, créativité – Résistance au stress lié à la quantité de travail 	<ul style="list-style-type: none"> – Ambiance propice au travail – Forte présence au travail – Fidélisation améliorée – Travail de qualité – Prise en compte de la finalité « client » 				

2	<p>Objectifs ciblés : appréhender les théories et pratiques de motivation Durée estimée : 1 heure Déroulement du TP2 : en sous-groupes Enoncé : mise en situation</p> <p>A la suite d'une baisse de la productivité, d'une augmentation des coûts de production, d'une augmentation du taux d'absentéisme et de rumeurs de syndicalisation des salariés, le directeur générale d'une société vous demande de trouver une façon de mobiliser les salariés pour les pousser à produire davantage tout en augmentant leur loyauté envers l'employeur. L'entreprise en question est spécialisée dans domaine des techniques de pointe et emploie environ 4 000 salariés réparties dans 8 usines. Certains services semblent plus productifs que d'autres et cela crée de la frustration chez les salariés qui ont à cœur le rendement et l'avenir de l'entreprise Le directeur général a entendu parler de certains pratiques et théories de motivation tels que :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Théorie de Maslow ✓ La théorie des deux facteurs ✓ Politique de rémunération ✓ <p>et vous demande</p> <p>De lui faire un rappel sur ces théories et pratiques de motivation Les étapes de mise en place d'une politique de motivation De choisir la meilleure pratique pour motiver les salariés</p>
	<p>Corrigé du T P 2</p> <p>Se référer au cours</p>

Fiche séquence

Module	<i>Gestion des Ressources Humaines</i>	Masse horaire :70 h	
Séquence N° 5	<i>Le système d'appréciation : L'évaluation des performances</i>	Temps prévu	heures
Objectif de la séquence :	<i>- Connaître L'importance de L'appréciation des performances dans management des ressources humaines</i>		

Partie théorique	
Points à traiter	
	1- Introduction

1	<p>1-1- Qu'est-ce que L'appréciation ?</p> <p>1-2- Pourquoi apprécier ?</p> <p>1-3- Qui doit apprécier ? Apprécier quoi ?</p> <p>1-4- Les objectifs de L'appréciation</p>
2	2- Conditions de mise en place d'un système d'appréciation
3	3- Conditions de réussite
4	4- Méthodes d'évaluation

Partie pratique	
TP	
1	<p>Objectifs ciblés : l'importance de l'évaluation Durée estimée : 30 minutes Déroulement du TP1 : individuellement Enoncé : répondez par vrai ou faux tout en justifiant votre réponse</p> <p>1. 1. L'évaluation est un moyen et non pas une fin en soi. Expliquer</p> <p>2. Les critères d'évaluation de la performance doivent comporter diverses qualités. Lesquelles ?</p> <p>3. Plusieurs facteurs influent la mise en place d'un système d'appréciation. Lesquelles ?</p> <p>4. Comment peut-on réduire les erreurs d'évaluation ?</p> <p>5. Quelles sont les conditions d'un entretien réussi ?</p>
	<p>Corrigé du TP1 :</p> <p>1. 1. Les interrelations entre l'évaluation des performances et les autres pratiques de G R H</p> <p>2.</p> <p style="padding-left: 20px;">A. Pertinents et raisonnables.</p> <p style="padding-left: 20px;">B. Exhaustifs mais non redondants.</p> <p style="padding-left: 20px;">C. Légaux.</p> <p style="padding-left: 20px;">D. Précis, clairs et maîtrisés par les employés</p> <p style="padding-left: 20px;">E. Acceptés par les deux parties</p> <p>3. Conditions de réussite de l'introduction et de la mise en place d'un système d'appréciation</p>

	<p>4. La formation, la capacité, la volonté des parties et les critères d'évaluation.</p> <p>5.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Préparation de l'entretien ➤ Accueillir l'intéressé et le mettre à l'aise ➤ Lui préciser le but de l'entretien ➤ Lui proposer de dire ce qu'il pense ➤ L'amener à préciser certains points ➤ Conclure
--	--

	<p>Objectifs ciblés : les conditions de réussite de l'évaluation</p> <p>Durée estimée : 30 minutes</p> <p>Déroulement du TP2</p> <p>Énoncé : mise en situation</p> <p>En tant qu'adjoint du directeur général d'une imprimerie. vous êtes le supérieur hiérarchique du directeur de la production. Ce matin, l'un des contre maitre vient vous voir pour se plaindre de la façon dont le directeur a procédé à son évaluation de rendement. « D'abord, explique-t-il, le directeur n'était pas souvent là pour regarder mon travail » car le directeur de production finit généralement vers 17 h ou 18 h, soit une à deux heures après le début de mon travail. Le contre maitre précise que le directeur n'avait pas d'exemple à lui donner pour chacun des reproches qu'il lui faisait et qu'ayant été prévenu à la dernière minute de l'entretien d'évaluation.</p> <p>1- L'adjoint du directeur général décide de réévaluer le contre maitre dans deux mois.</p> <p>2- Il écoute ses arguments et prend note de ses réalisations et il lui donne une évaluation globale « supérieure ».</p> <p>3- Il ne change pas l'évaluation, mais il demande au directeur de réévaluer le contremaitre après quatre mois.</p> <p>Parmi les solutions proposées ; l'adjoint du directeur général vous demande de choisir la plus adéquate tout en justifiant votre décision.</p>
--	--

	<p>Corrigé de la mise en situation</p> <p>1- La réévaluation du contremaitre par l'adjoint du directeur général est difficile d'une part parce que ses fonctions ne lui laissent sans doute pas le temps, d'autre part parce qu'il donne l'impression qu'il se désolidarise de son directeur. En plus une période de deux mois est insuffisante pour évaluer le rendement du contremaitre. Donc cette solution est à écarter.</p> <p>2- Cette solution est à rejeter, car la réévaluation n'est justifiée par aucun fait nouveau, ni appuyé par aucun document. Cette solution fait perdre tout pouvoir au directeur de la production. En outre elle crée un précédent et risque de faire perdre au système d'appréciation toute crédibilité car il suffit de se plaindre pour avoir une bonne évaluation.</p> <p>3- C'est la meilleure des solutions proposées, car le directeur de la production est mis au courant des remarques du contremaitre et est invité à réévaluer son collaborateur dans quatre mois, période jugée suffisante.</p> <p>Parler du système d'évaluation et des conditions de réussite d'une évaluation</p>
--	---

Fiche séquence

Module	<i>Gestion des Ressources Humaines</i>	Masse horaire : 70 h	
Séquence N° 6 :	<i>Le développement des compétences : La formation</i>	Temps prévu	<i>17 h 30 mn</i>
Objectif de la séquence :	<i>Connaitre Les étapes d'élaboration d'un plan de formation</i>		

Partie théorique	
Points à traiter	
1	<i>1-INTRODUCTION</i> ➤ Définition de la formation ➤
2	<i>2-LES OBJECTIFS</i>
3	<i>3- Le plan de formation</i> 3-1- Définition 3-2- Elaboration du plan de formation 3-2-1- Etapes d'élaboration
4	<i>4- METHODES</i>
5	<i>5- L'évaluation de la formation</i>

Partie pratique

Objectifs ciblés : l'importance de la formation

Durée estimée : 30 minutes

Déroulement du TP1 : individuellement

Énoncé : répondez par **vrai** ou **faux** tout en justifiant votre réponse

1. La gestion des compétences consiste à faire du travail une source constante d'apprentissage
2. La formation représente un levier d'attraction de ressources humaines.
3. Une nouvelle stratégie d'affaires peut faire naître des besoins de formation.
4. L'évaluation de la formation selon les résultats porte notamment sur le nombre de participants à chaque activité de formation.
5. Peut-on considérer la Formation des ressources humaines comme une charge

Corrigé du TP1 :

1. **Vrai.**
2. **Vrai.**
3. **Vrai.**
4. **Faux.** L'évaluation de la formation selon les résultats porte sur l'atteinte des objectifs de l'activité de formation.
5. **Faux.** La formation est un investissement, car elle permet d' :
 - Attirer et retenir des ressources humaines compétentes.
 - Améliorer la qualité et l'innovation.
 - S'adapter à l'évolution technologique.
 - Mobiliser ses ressources humaines.
 - Préparer ses dirigeants de demain

Objectifs ciblés : les objectifs et les étapes d'élaboration du plan de formation.

Durée estimée : 30 minutes

Déroulement du TP2 : en sous-groupe

Énoncé : mise en situation

La société X vient d'acquies un nouveau système informatique pour remplacer son ancien. Malgré la nouveauté du système et l'importance de l'investissement, les employés n'ont reçu qu'une brochure leur expliquant le fonctionnement du système après une courte présentation du nouveau système par ses concepteurs. Mais après une semaine d'utilisation les constats suivants ont été soulevés :

- Les erreurs sont beaucoup plus fréquentes. Le personnel doit reprendre le travail plusieurs fois par jour pour corriger les mauvaises entrées de données ;
- Plusieurs pannes du système se sont produites en raison de fausses manœuvres effectuées par les Utilisateurs ;
- Plusieurs des employés disent ne rien comprendre et se plaignent tout le temps ;
- Le nombre d'heures supplémentaires est deux fois plus élevé que la normale, car les employés doivent rattraper le temps perdu.

Le chef d'entreprise pense aux solutions suivantes et vous demande conseil tout en justifiant votre proposition.

- 1- Il estime qu'il s'agit d'un problème de formation et veut inscrire à tour de rôle chacun des utilisateurs à un cours d'informatique.
- 2- Il ne croit pas du tout qu'il s'agit d'un problème de formation. Il pense que la situation vase corriger d'elle-même au cours des prochaines semaines
- 3- Il estime qu'il s'agit d'un problème de formation et veut mettre en place un plan de formation à l'intention de tous les salariés afin de leur expliquer le fonctionnement du système.

Corrigé de la mise en situation :

- 1- Il s'agit effectivement d'un problème de formation, puisque tout semble indiquer que les difficultés des employés ont bien commencé après l'investissement de remplacement c'est-à-dire après l'instauration du nouveau système informatique pour lequel ils n'ont reçu qu'une brochure d'utilisation. Cependant inscrire les employés à un cours d'informatique n'a aucune utilité car ce ne sont pas leurs compétences générales en informatique qui sont mises en cause, mais plutôt leur connaissance du nouveau système. **Donc cette solution n'est pas à appropriée.**
- 2- Si aucune décision n'est prise la situation risque de ne pas changer, ce qui peut entraîner de l'insatisfaction, une augmentation de l'absentéisme, de la démotivation et un accroissement des risques d'erreurs, ce qui peut coûter trop cher à l'entreprise. Par ailleurs il se peut qu'une partie du problème soit causé par la résistance au changement ou due à une absence d'une vraie politique de communication. Si c'est le cas la formation s'avère une excellente solution. Quoi qu'il en soit, puisque les employés n'ont reçu aucune formation, il convient de leur offrir l'occasion de se former avant de les accuser de se plaindre inutilement. **Cette solution est à écarter.**
- 3- Il s'agit de **la meilleure des solutions proposées** puisqu'elle apporte une réponse claire et concrète au problème précis vécu par les employés.

Parler du plan de formation et ses étapes d'élaboration