



Cours de Master 2
Management & ressources humaines

Module III

La gestion de la ressource

III B – des salariés professionnels

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

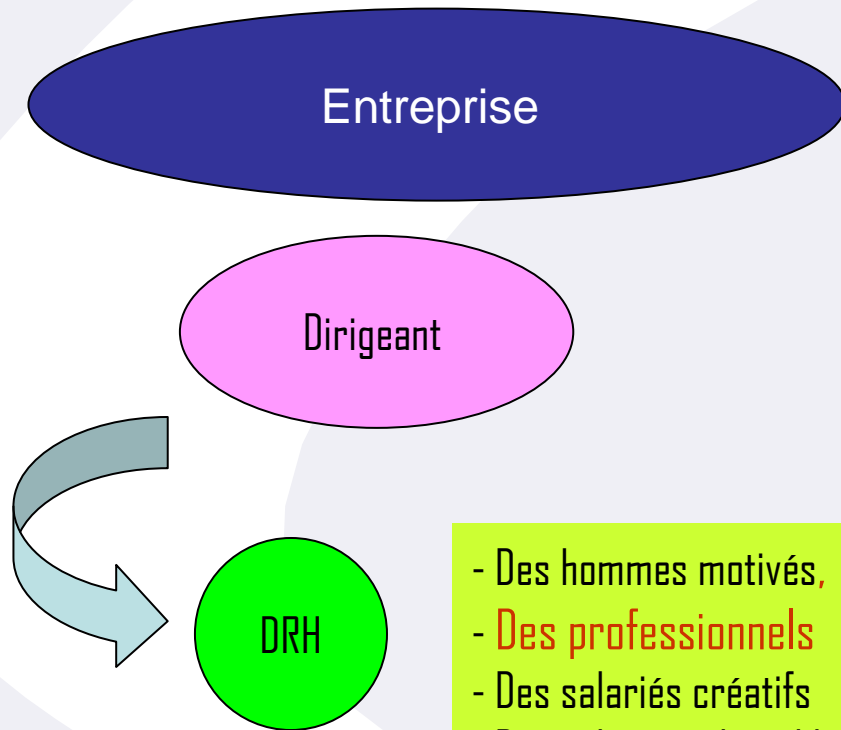
- Des ressources humaines disponibles

= gestion de l'emploi

- Des relations sociales apaisées

= gestion des relations sociales

Gestion de la ressource : des professionnels



Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

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

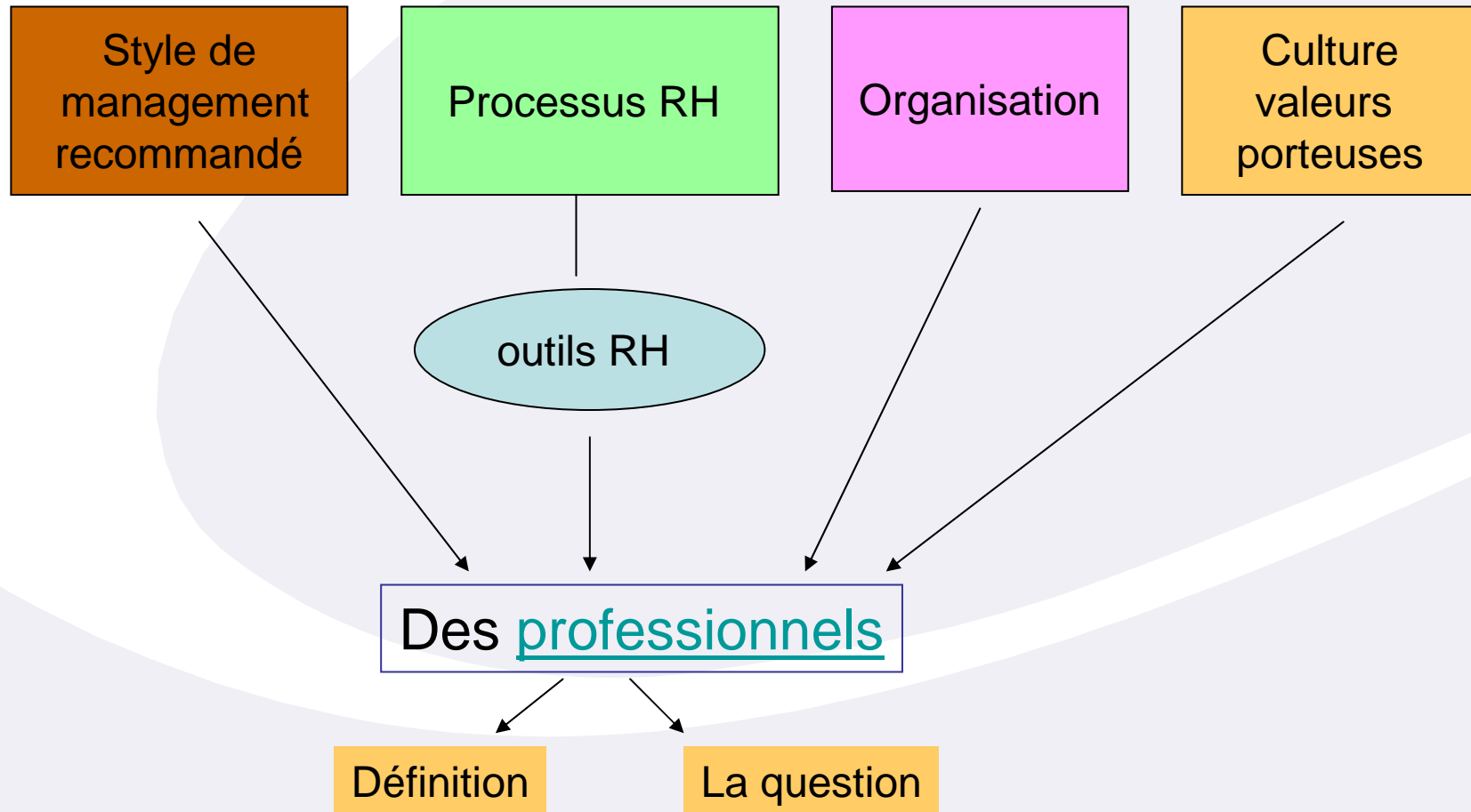
Gestion de la ressource

- Des ressources humaines disponibles

= gestion de l'emploi

- Des relations sociales apaisées

= gestion des relations sociales)



Sommaire sur la partie professionnalisme

- Définition et caractéristiques
- Les 3 dimensions du professionnalisme
- **La question** : comment trouver des gens qui ont envie de travailler
- Le management du professionnalisme
 - exemple de programme facilitant l'installation du professionnalisme
 - Le cercle vertueux du professionnalisme et de la reconnaissance
- **Les procédures RH**
 - L'apprentissage auprès des pairs
 - La rémunération du professionnalisme
 - De nouvelles grilles de qualification
- **Le rôle de l'organisation**
 - The right man in the right place
 - Le travail en mode projet
- **Les valeurs porteuses**

Là où le compétent sait faire,
le professionnel, lui, s'engage à faire !



Définition du professionnalisme

André Guittet

(Dictionnaire de la formation et du développement personnel)

- Le professionnalisme s 'apprécie à partir de la **stabilité et la fiabilité** de réponse d 'une personne en termes de performance, de qualité, de relation .
- Le professionnalisme dépend donc de la maîtrise des compétences mais aussi de **l'implication personnelle** (motivations, initiative, sens des responsabilités)

Caractéristiques du professionnalisme

Le professionnel est Fiable : « on peut compter sur lui, ce sera fait et bien fait »

Le professionnel travaille de manière maximale, c'est à dire :

❖ La prestation est performante

❖ Elle est de qualité, c'est à dire conforme à ce qui est attendu

❖ Elle a été réalisée en bonne intelligence avec les autres

Le maximum possible a été atteint
Parce que le professionnel est compétent mais aussi doué pour cette tâche
Il y a intérêt et il est motivé
Les conditions de réalisation de l'action étaient bonnes

Conditions du professionnalisme

La compétence : Le professionnel a su mettre en œuvre les savoirs, savoir faire et savoir être requis, et, en plus, il présente des « aptitudes » ou prédispositions. « il est doué ou a du talent »

L'implication : Le salarié a donné « le meilleur de lui-même » parce qu'il est :

- motivé
- Il a le sens de l'initiative
- le sens des responsabilités

La rigueur : respect du cahier des charges et des procédures qualité

La capacité à travailler en équipe, en réseau

Les conditions générales dans lesquelles s'exécute l'action étaient bonnes :
L'entreprise sait recruter, réaliser l'adaptation Homme / poste, évaluer et former, entretenir la motivation, créer des occasions de manifester le sens de l'initiative et entretenir le sens des responsabilités

Les 3 dimensions du professionnalisme

Recrutement
intégration



Dimension
personnelle

Dimension
professionnelle

professionnalisme

Dimension managériale

Le professionnel		
<p>Possède un savoir faire spécialisé</p> <p>Donne des réponses stables et fiables</p> <p>Exerce une combinatoire de ressources</p> <p>Possède une capacité de conseil</p> <p>Est autonome et responsable</p>	<p>1</p>	
<p>Possède un savoir faire validé et contrôlé</p> <p>Respecte des règles professionnelles</p> <p>Se plie à une discipline</p>	<p>2</p>	
<p>Possède le sens du service, du client</p> <p>écoute, est rapide, flexible et disponible</p> <p>humble, combatif</p>	<p>3</p>	
<p>Possède le sens du travail en équipe , de la coopération</p> <p>Sait utiliser l' intelligence des autres , le réseau</p>	<p>4</p>	
<p>Possède une éthique</p> <p>Observe une déontologie</p>	<p>5</p>	<p>JEAN BRETIN</p> <p>11</p>



Le professionnalisme suppose des qualités personnelles fortes, support du professionnalisme

La question

Comment faire pour trouver des gens qui ont envie de travailler

Le problème n'est pas d'abord la compétence, mais, comme j'ai entendu dire un jour un patron de PME, de **trouver des « gens qui ont envie de travailler »** et qui possèdent déjà, si possible, « une conscience du travail bien fait ! »

Mais comment fait on pour reconnaître les candidats qui ont envie de travailler ?

Grille d'analyse des qualités personnelles, support du professionnalisme

- Le candidat (e) est né dans une famille où les valeurs d'effort, de travail, de coopération, de solidarité, étaient fortes
 - le candidat est à l'heure aux rendez vous
 - Le candidat a eu l'occasion de se battre (travail pendant les études, pratique sportive, challenge personnel ...)
- 5 - l'histoire personnelle du candidat, témoigne qu'il a vécu des périodes difficiles
- 6 - Le candidat est prêt à se passer de vacances pour prendre son travail
« sur le champ »

Grille d'analyse des qualités personnelles, support du professionnalisme

- 7 - Le candidat est prêt à déménager ou à quitter ses proches pour prendre un poste éloigné
- 8 - Le candidat est prêt à s'engager à apprendre une langue étrangère en suivant 4 heures de cours par semaine, en plus de son travail.
- 9 - le candidat est dans une situation telle qu'il a absolument besoin de travailler pour vivre
- 10 - Le candidat n'a pas hésité à effectuer des missions d'intérim sur des « boulots accessoires », en attendant de trouver le travail et le contrat qu'il cherchait.
- 11 - Le candidat a le goût du travail bien fait. Il est exigeant.
- 12 - Le candidat partage les valeurs de l'entreprise



Professionalisme

Le management du professionnalisme

Exemple de programme d'introduction du professionnalisme
Le cercle vertueux du professionnalisme et de la reconnaissance

Tous professionnels

**Programme de développement du niveau de professionnalisme des
salariés de l'entreprise**

Si vous rêvez....

- Que les réunions démarrent à l'heure
- De n'avoir à demander qu'une fois pour obtenir une réponse
- Que la réponse à une demande simple soit rapide
- Que personne ne parte en WE ou en CP sans avoir traité le dossier urgent.
- Que les salariés coopèrent spontanément en cas de surcharge de travail
- Que les salariés prennent spontanément les mesures qui s'imposent face à une situation qui requiert bon sens et esprit de responsabilité

En deux mots, que chacun fasse ..

- Bien
- Du premier coup
- Tout de suite
- Tout le temps
- Avec le sourire
- Avec les autres

Ce qu'il faut faire

- **1 - Lancer** un programme de changement vers le professionnalisme.
- **2 - S'appuyer sur** ceux qui sont les plus proches des acteurs du professionnalisme : les chefs d'équipe ou team leaders
- **3 - Inciter** tout le monde à devenir professionnel en poussant les salariés à être reconnus comme membres de l'élite de l'entreprise.

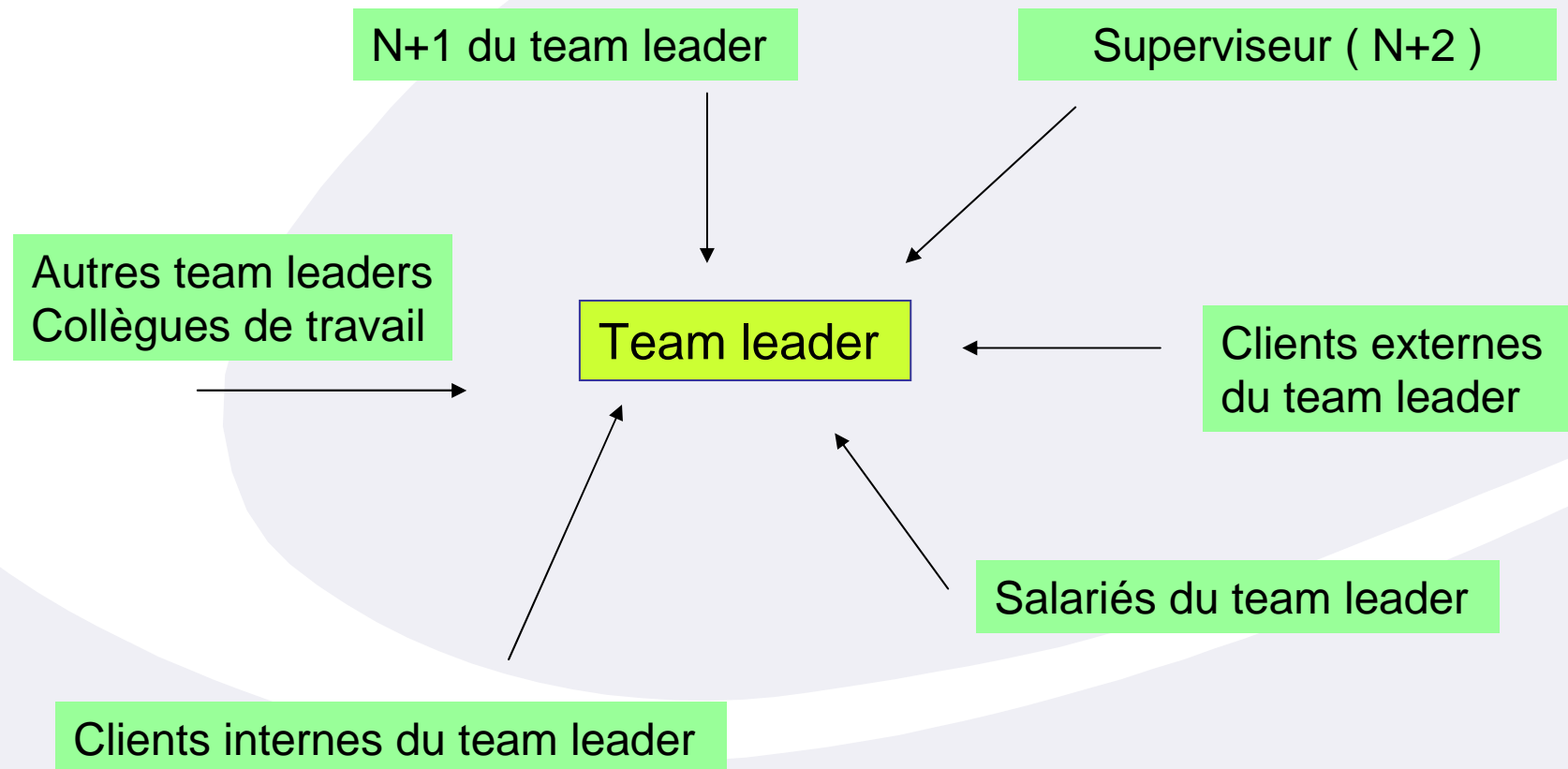
Méthode

Première étape

- On demande aux chefs d'équipe, ou team leaders, de faire remplir une grille de leurs attentes, à toutes les catégories de personnes impactées par leur travail ou leur comportement et d'apprécier la réalité des tâches ou attitudes attendues.

Principe : Il s'agit de rendre l'environnement juge de votre professionnalisme

Exemple avec l'emploi de chef d'équipe



Grille des attentes de l'emploi de Mr..... Team leader

Grille des attentes	Le N+1		Les clients externes		Les clients internes		Les collègues de travail		Les salariés	
		A		A		A		A		A
Tâches attendues	1..... ***		1.....		1.....		1.....		1.....	
	2..... *		2.....		2.....				2.....	
	3..... **									
Attitudes attendues	1.....		1.....		1.....		1.....		1.....	
	2.....		2.....		2.....				2.....	
	3.....				3.....				3.....	
	4.....									

Chaque tâche ou attitude est agrémentée d'une appréciation, apposée par son auteur : A

*** = très bien

** = moyen

* = médiocre ou inexistante



**Puis, on fait rechercher aux team leaders
les moyens de réduire les écarts, entre les attentes et la
réalité**

Analyse des attentes en matière de tâches

Tâches à effectuer	Attente insatisfaite	Mesure corrective

Analyse des attentes en matière d'attitudes

Attitudes attendues	Attente insatisfaite	Mesure corrective

Le résultat en est une **fiche** constituant le **standard** des tâches et attitudes à respecter, pour être considéré comme un **team leader** professionnel

Ce standard est **propre à chaque individu** compte tenu de l'importance de l'implication personnelle et donc du facteur personnalité

Standard qualité de l'emploi de team leader de Monsieur....

	Attentes	Moyens de satisfaire les attentes
Tâches		
Attitudes		

Le N+1 veille **mensuellement à la manière dont ce standard est respecté**

Il suffit que le N+1 du salarié apprécie en cochant ABCDE

La réalisation globale des tâches et comportements

Les écarts persistants sont notés en bas de page

Evolution mensuelle du standard emploi de Monsieur...

Tâches et attitudes	A	B	C	D	E				
Appréciation globale des tâches									
Appréciation globale des attitudes									
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>A= Excellent B = Supérieur à la normale C = Travail ou attitude normale D = Inférieur à la normale E = médiocre</p> </div>									
<p>Tâches à perfectionner</p> <p>Attitudes à perfectionner :</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-left: 200px;"> Mois de </div>									

Evaluateur : Monsieur.....emploiDate.....

Le titre de « **professionnel** » est attribué quand le salarié a atteint les lettre A ou B pour chacun des items des paragraphes « tâches à effectuer » ou « attitudes à adopter » pendant **12 mois consécutifs**

Ce titre lui est **attribué**, après examen, par une commission à laquelle participe un représentant de chacune des catégories qui a participé à l'élaboration du standard qualité de team leader.

Ce titre lui sera **décerné** au cours d'une séance officielle présidée par le directeur de l'entreprise, ou le PDG .

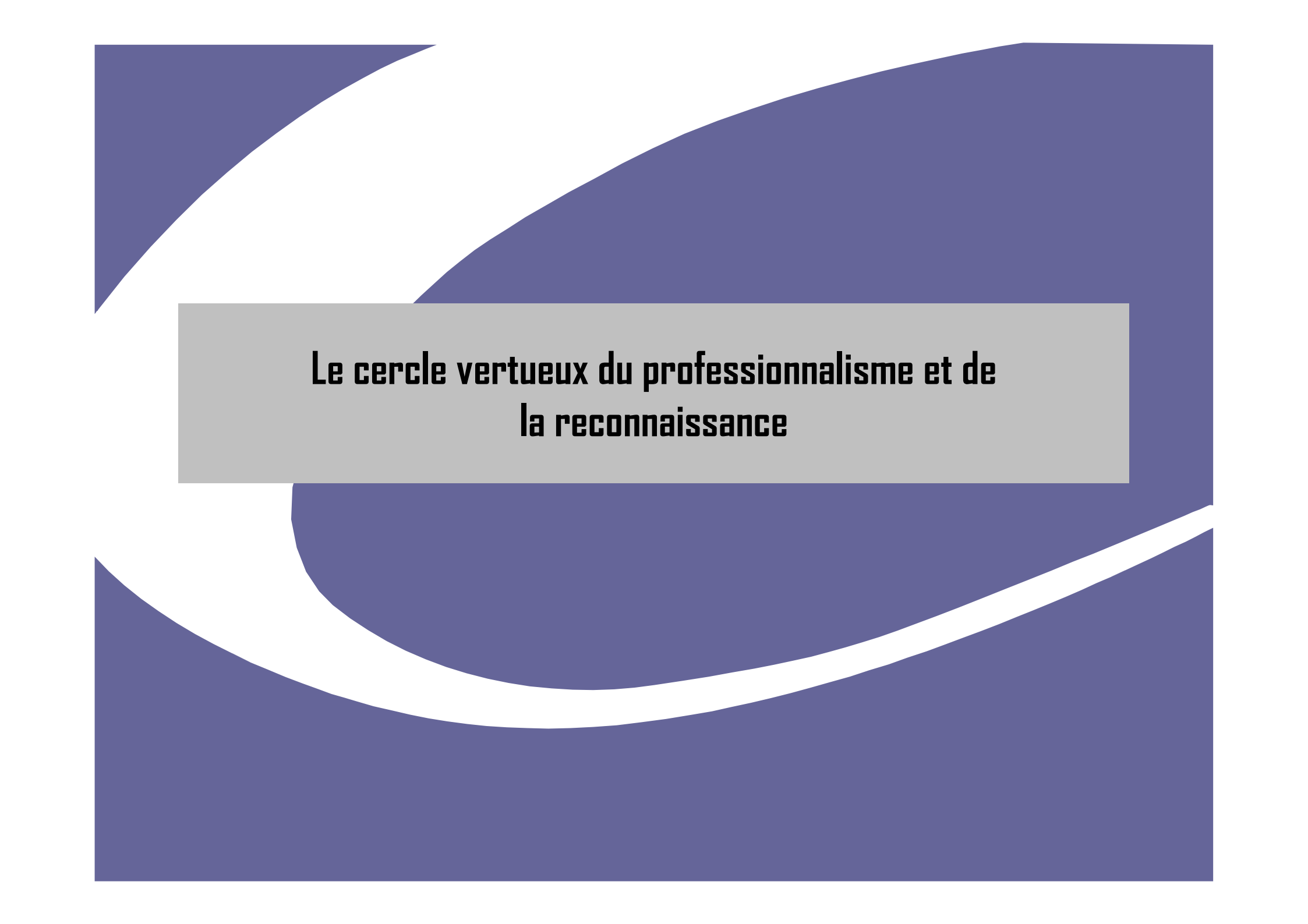
Avantages attachés au titre de professionnel

- Faire partie de **l'élite de l'entreprise**, quel que soit son statut (cadre, technicien, agent de maîtrise, team leader ou simple employé ou ouvrier)
- Porter un **badge** distinctif
- Pouvoir **dîner** une fois par an avec le patron au cours de la convention annuelle des « professionnels »
- Recevoir une **prime annuelle**, dite de service exemplaire égale pour tous les individus quelle que soit leur catégorie
- Ce titre est reconductible d'année en année
- Il peut être **remis en cause**, à tout moment, si l'intéressé sort du standard qualité de son emploi, par la DRH, après enquête contradictoire.
- Voir l'entreprise Bouygues et l'ordre du MINORANGE

Il s'agit ensuite, pour chaque team leader, de conduire l'élaboration des standards de tous ses subordonnés, en suivant le même processus.

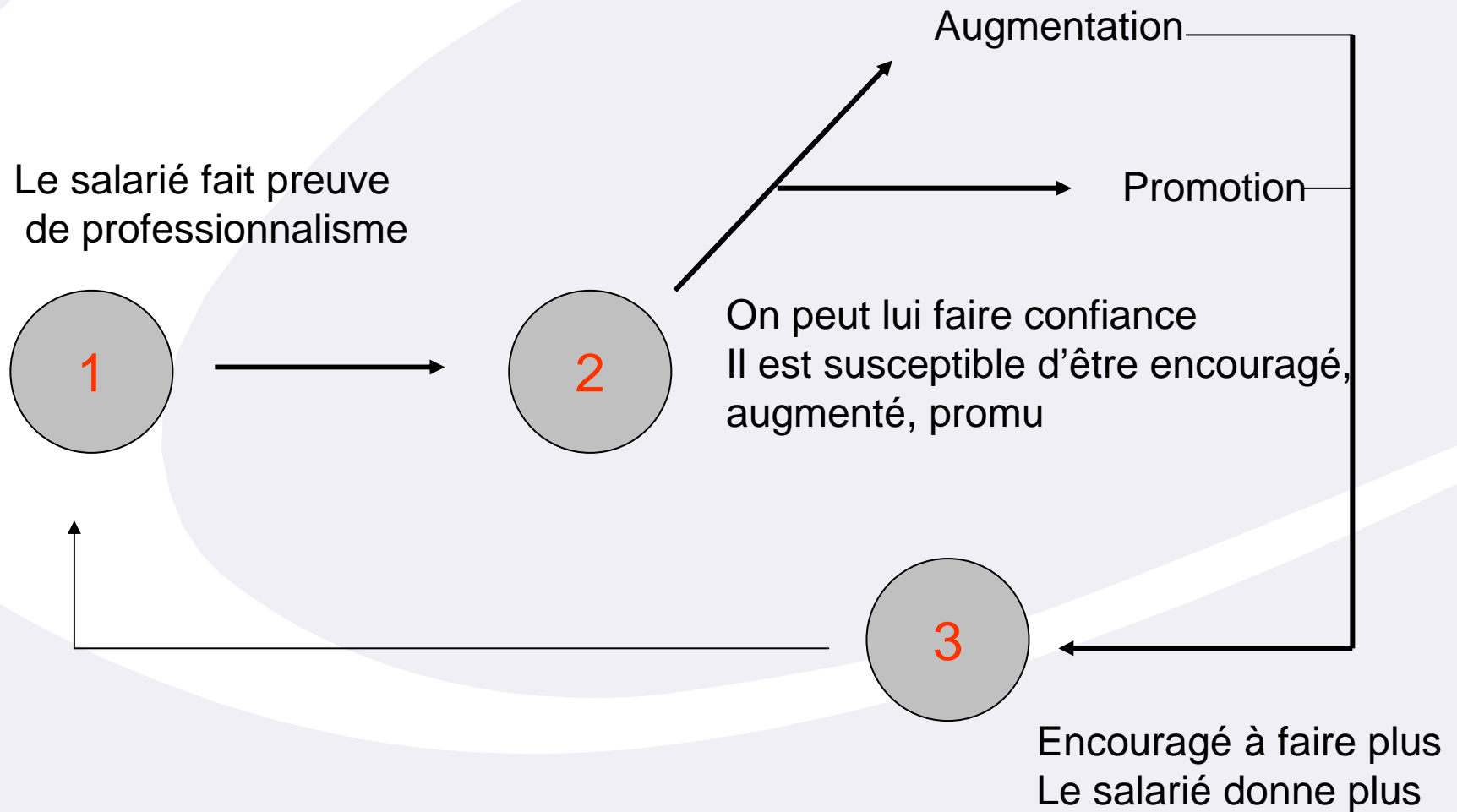
Et c'est ainsi que

**chacun ayant participé à la rédaction de son propre standard qualité, en
s'appuyant sur les attentes de son environnement
et désireux de faire partie de l'élite de l'entreprise
le professionnalisme** pourra cheminer dans l'entreprise ,à partir du
noyau dur de ces professionnels exemplaires



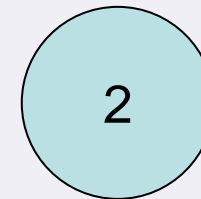
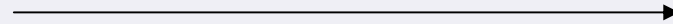
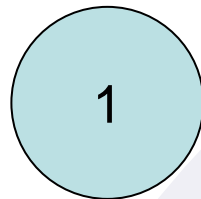
**Le cercle vertueux du professionnalisme et de
la reconnaissance**

Le cercle vertueux du professionnalisme et de la reconnaissance



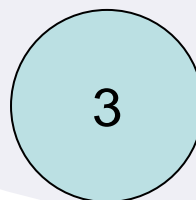
Eviter de se trouver dans cette spirale négative

Un salarié aux performances moyennes



Importance de la sélection
et de la formation de la ressource
Importance d'une organisation facilitante
et d'un management motivateur

Qui attend une augmentation / promotion
Qu'on aura de la peine à lui donner
Qui sollicite un contrôle important



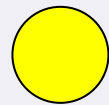
...et qui, déçu, ne sera pas motivé à faire plus



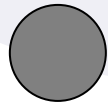
Professionalisme
Les procédures RH

L'apprentissage auprès des pairs est un bon moyen de favoriser le professionnalisme

- Chaque salarié attribue lui-même un code couleur à chacune de ses principales compétences
- La compétence est d'or, d'argent ou de bronze
- Un salarié dont la compétence est de bronze ou d'argent peut passer 1 jour par mois avec un salarié dont la compétence est d'or, pour se perfectionner



OR = compétence d'expert




Argent = compétence maîtrisée

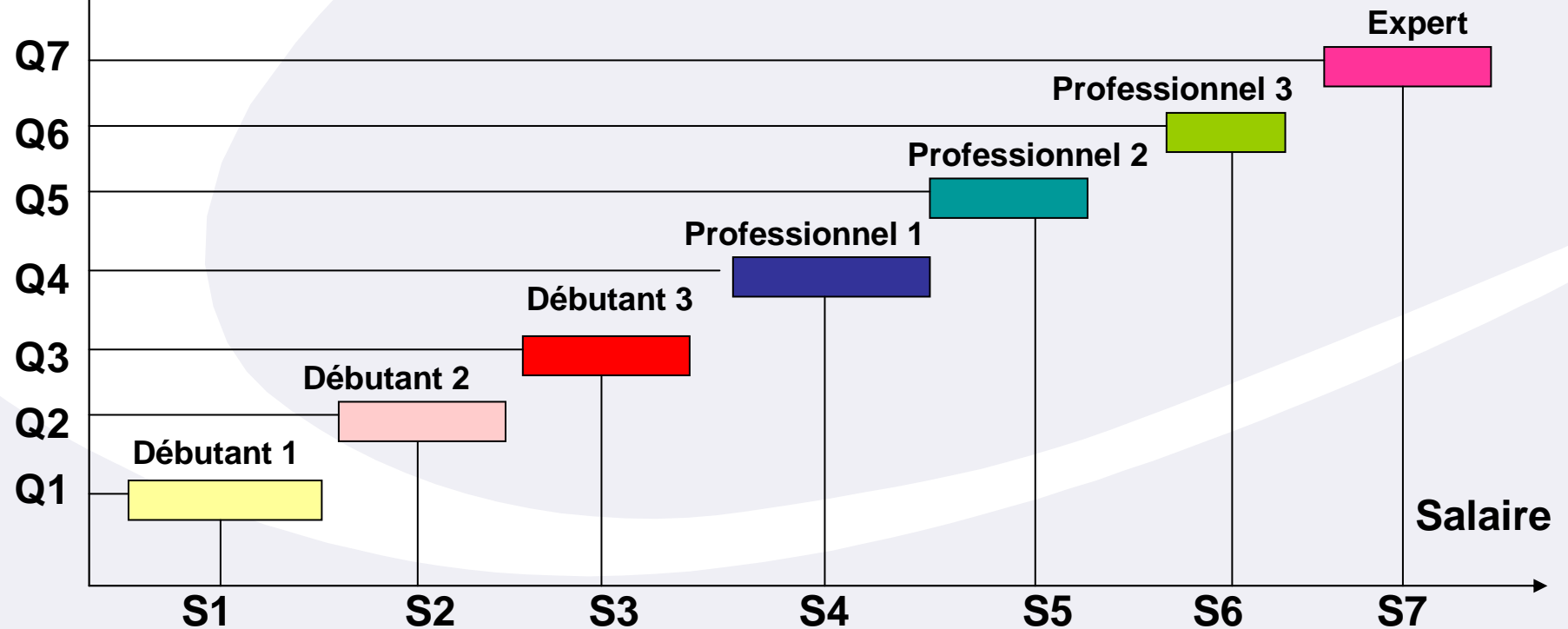


Bronze = compétence à perfectionner

La rémunération du professionnalisme

Qualification

 = bloc de compétence correspondant à la maîtrise d'un certain nombre de situations professionnelles

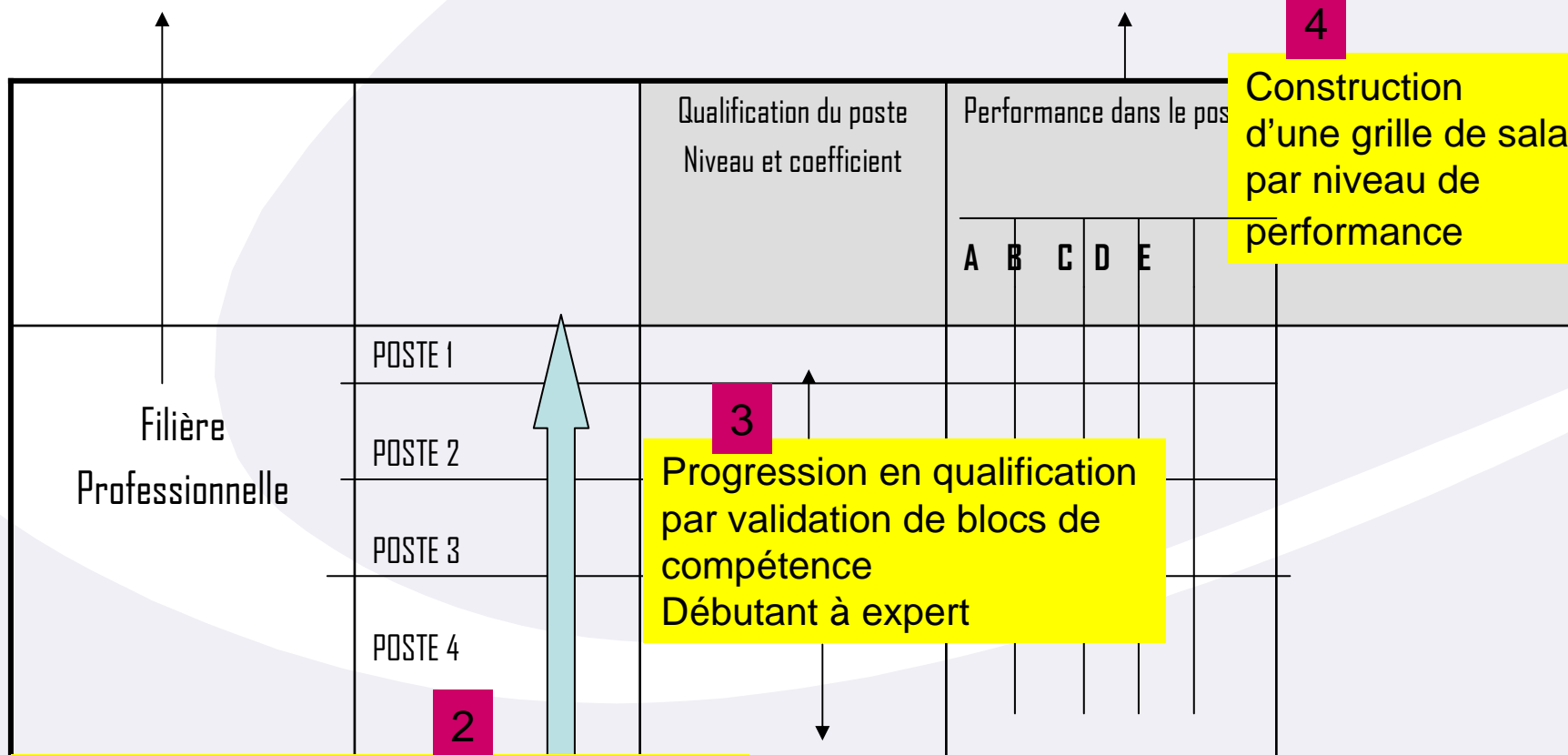


**Le système de salaire gagne à être couplé
avec le système de qualification**

**Progression dans le coefficient et le niveau de
qualification**

Exemple de dispositif alliant promotion professionnelle et performance

1
Construction de filières professionnelles



2
Construction de parcours de qualification du poste 4 au poste 1

Refonder totalement les grilles de qualification

- Les grilles de qualification ne sont pas, selon nous, garantes de professionnalisme
- Elles sont surtout le moyen d'établir une hiérarchie des salaires et une échelle des niveaux hiérarchiques, en utilisant surtout des critères de diplôme ou d'ancienneté
(plus que de vrais responsabilités)
- Si l'on souhaite vraiment redonner un sens au professionnalisme , comme le font les anglo-saxons, il faut abandonner la notion de statut social et
- Faire du professionnalisme la clé de la promotion sociale
- Voir proposition d'une nouvelle grille de qualification, page suivante.

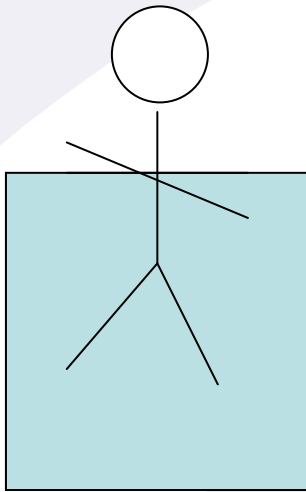
Proposition de nouvelle grille de qualification

4 niveaux	Non professionnel	Professionnel
Professionnel de niveau 1	Salaire au Minimum professionnel de chaque niveau (mini garanti)	Le positionnement entre les 4 niveaux est repensé en fonction de critères non liés directement au diplôme ou au niveau hiérarchique Les critères de responsabilité et la capacité à gérer la complexité sont prépondérants
Professionnel de niveau 2		
Professionnel de niveau 3		
Professionnel de Niveau 4		

En conséquence, il n'y a donc que 4 niveaux de salaire

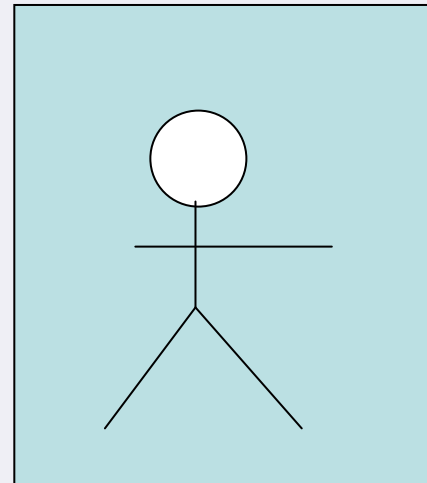
Professionalisme
Le rôle de l'organisation

The right man in the right place
Le travail en mode projet

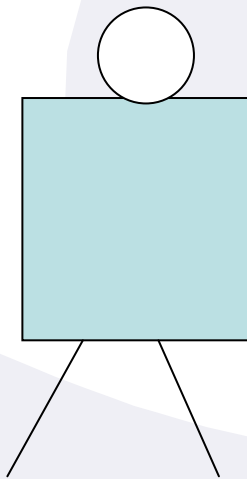


Cadre inadapté

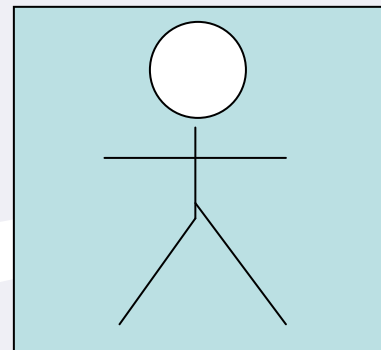
Le professionnalisme
C'est d'abord , pour
l'organisation,
Mettre l'homme qu'il faut à la
place qu'il faut.



Cadre trop grand



Cadre trop petit

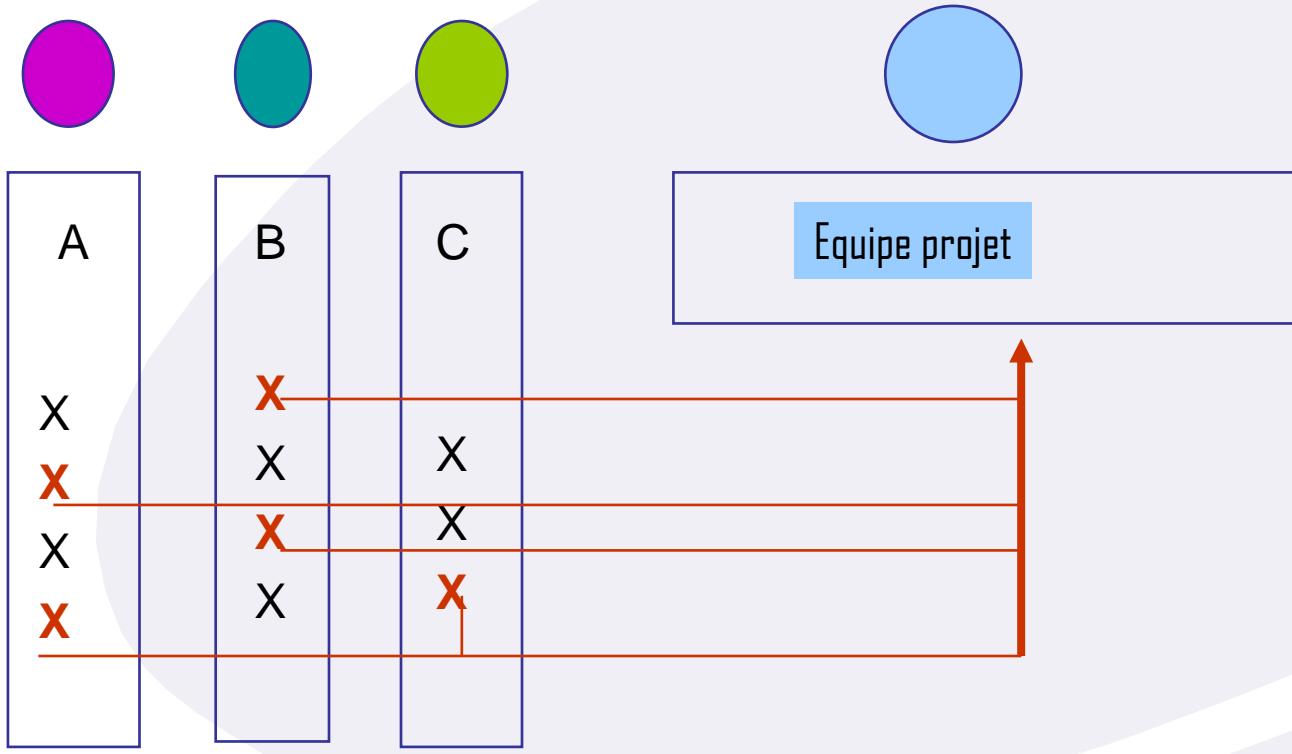


Cadre adapté

Et non, comme on le voit parfois,
mettre l'homme qui veut à la place qu'il veut !



L'organisation en mode projet privilégie la compétence sur la position hiérarchique et le découpage organisationnel



Un nouveau métier : chef de projet

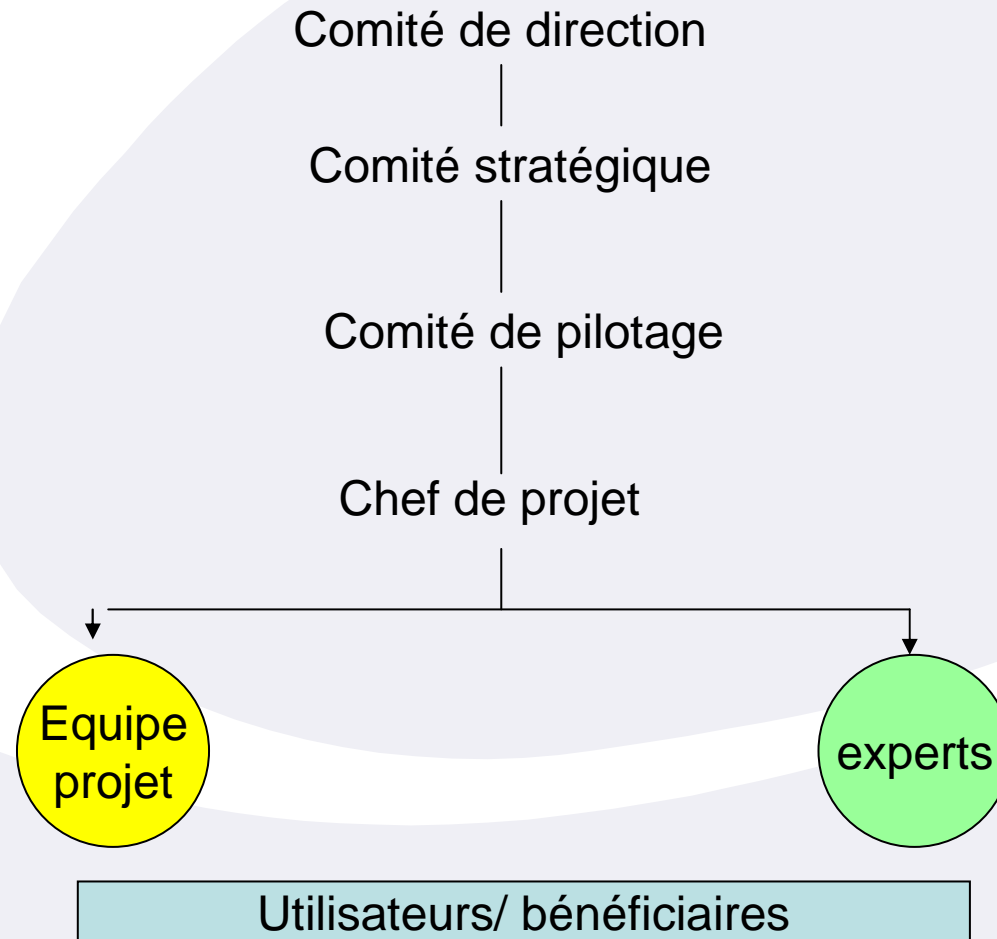
- Le chef de projet, c'est un chef d'orchestre
- Comment le choisir ?
 - Pour sa capacité de vision globale : le généraliste a la connaissance nécessaire et suffisante alors que le spécialiste aura plutôt une vision segmentaire
 - Pour ses capacités relationnelles : il faut quelqu'un qui ne soit pas un expert métier, qui aura la tentation de « mettre la main » et délèguera peu !

Les rôles du chef de projet

- Il ne porte pas tout !
- Mieux vaut partager les questions que les réponses
(savoir s'appuyer sur le groupe)

- **Mais, c'est le moteur du projet**
- Il est responsable de sa conduite, il organise le projet
- Il pilote, anime, coordonne l'équipe
- Il anime les comités de projet
- Il assure l'information et la communication
- Il a en charge la programmation financière
- Il rend compte à son chef de service et aux référents
- Il donne de la vision et du sens

Les instances d'un projet





Professionalisme
Les valeurs porteuses

Les valeurs porteuses du professionnalisme

- Conscience professionnelle
- Disponibilité
- Implication
- Souci du client
- Sens du service
- Réactivité
- Sens du détail
- Goût de la perfection