





# Gestion des Ressources Humaines (GRH)



Septembre 2015

© Serge Imboden, Fachhochschule Westschweiz, Entrepreneurship&Management



## Agenda

1. Introduction
2. Le recrutement du personnel
3. L'emploi et maintien du personnel
4. L'évaluation du personnel
5. Le développement du personnel
6. La réduction du personnel
7. L'administration du personnel
8. Conclusion



Agenda



Institute  
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden



2

1. Introduction

## La GRH est plus que l'administration du personnel

Marketing recruter mobiliser évaluer développer prendre congé Admin

Recrutement Emploi et maintien Évaluation Développement Réduction

Σ π ∞ & Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 3

2. Recrutement du personnel

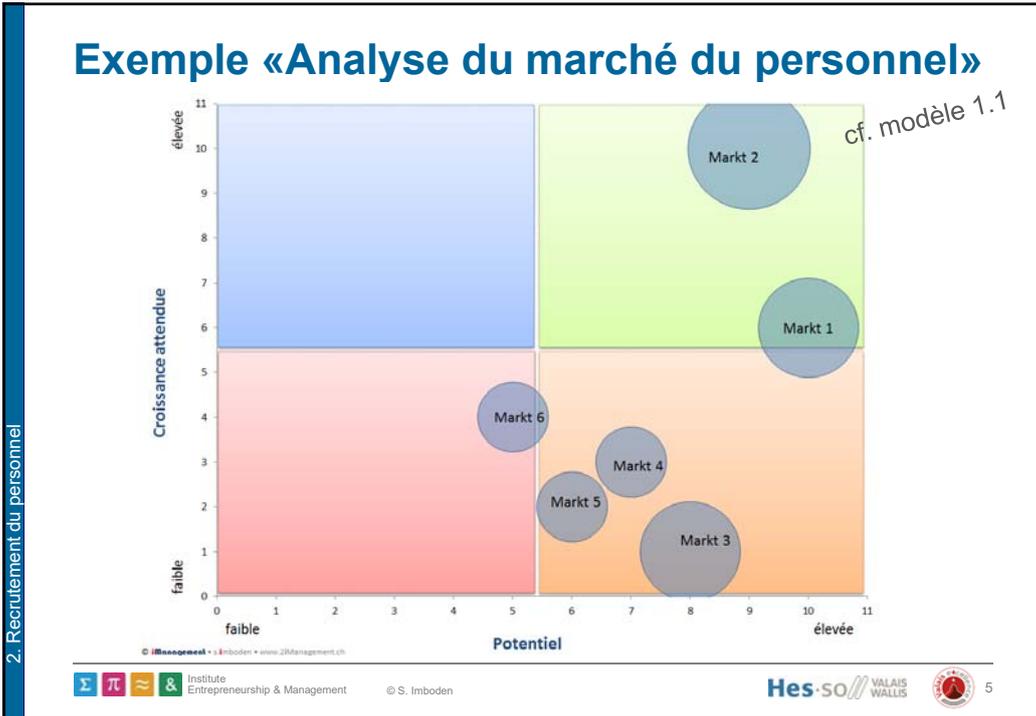
## Marketing: Être un employeur attractif

Marchés des RH Benchmarking  
Marketing interne Tendances  
Marketing externe Marketing Management  
Communication

Do good and talk about it

Recrutement Emploi et maintien Évaluation Développement Réduction

Σ π ∞ & Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden Hes-so VALAIS WALLIS 4



## Exemple «Profil requis»

cf. modèle 1.7

Compétences professionnelles

Compétences personnelles

Compétences sociales

Compétences de direction

Compétences professionnelles					
N°	Secteur	Exigences	Impératif (3) Souhaité (2) Optionnel (1)	Motivations, explications	Statut
1	Formation professionnelle initiale	EFZ mit Berufsmatura	3		✓
2	Uni/EPF/HES	Master of science	3	Ist nötig zum Unterrichten	✓
3	Perfectionnement	Führung, Projektmanagement, Qualitätsmanagement, Chanamanagement	2		✓
4	Expérience				

Compétences personnelles					
N°	Secteur	Exigences	Impératif (3) Souhaité (2) Optionnel (1)	Motivations, explications	Statut
1	Responsabilité personnelle / Autonomie	Arbeitet selbstständig und nimmt seine Eigenverantwortung wahr	3	Muss eigenständig Entscheidungen treffen können und die Konsequenzen tragen	✓
2	Capacité de mise en œuvre	Kann sich selbst motivieren und setzt die Aufgaben konsequent um	2		✓
3	Créativité / capacité	Ist innovativ und kreativ, denkt mit	2		✓

etc.

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

## Exemple «Pré-sélection»

cf. modèle 1.10

Date : 25.02.2015

Nom candidat-e : xy

Poste :

Responsable :

insuffisant	suffisant	bien	très bien	excellent	Pondération	Points	Total	Max. points : 75
●	●	●	●	●	x	x	x	obtenus : 50
								en % 66.7%
								A suivre ? <span style="color: red;">!</span>

N°	Impression visuelle des dossiers de candidature	10	8	Remarques
1.1	Ordre, discipline, structuration	● ● ● ● ●	1 4 4	
1.2	Mode de travail	● ● ● ● ●	1 2 2	
<b>2. Lettre de motivation</b>				
1.3	Correction de la langue, respect des contraintes formelles	● ● ● ● ●	1 2 2	
1.4	Le/la candidat(e) a-t-il/elle compris de quoi il s'agit ?	● ● ● ● ●	1 3 3	
2.1	Pensée logique et limpide, qui appréhende rapidement l'essentiel	● ● ● ● ●	1 4 4	
2.2	Arguments et justificatifs à l'appui des compétences	● ● ● ● ●	1 4 4	
2.3	Motivation	● ● ● ● ●	1 4 4	
<b>3. Curriculum vitae</b>				
1.1	Respect des contraintes formelles, synthétique, transparent	● ● ● ● ●	1 3 3	
1.2	Justificatifs des qualifications et expériences	● ● ● ● ●	1 4 4	
1.3	Succession logique de formation et expérience professionnelle, ruptures, failles	● ● ● ● ●	1 4 4	
1.4	Évolution perceptible, qualification continue	● ● ● ● ●	1 3 3	
<b>4. Certificats et autres justificatifs</b>				
1		● ● ● ● ●	20 15 15	

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

**Exemple «Entretien de recrutement»** cf. modèle 1.11

Date : 25.02.2015

Nom candidat-e : \_\_\_\_\_

Poste : \_\_\_\_\_

Responsable : \_\_\_\_\_

Situation

Comportement

Résultat

		insuffisant	suffisant	bien	très bien	excellent	Pondération	Points	Total	Max. points : 50
										obtenu : 25
										en % 50%
										A suivre ?

1	Impression générale	Exemples de questions				30	9	18	Remarques	
1.1	Première impression (apparence, expression du visage, présentation, voix, contact visuel)	p. ex. Paraît-il/elle naturel(le) ? Sa tenue vestimentaire est-elle adaptée ? Entretien-il/elle un contact naturel du regard ? S'exprime-t-il/elle clairement ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	3	3
1.2	Motivation pour ce poste	Vous avez postulé pour ce poste vacant. Qu'est-ce qui vous a incité à le faire ?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5	2	10
<b>2 Critères de sélection possibles</b>								<b>20</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
2.1	Aptitude au travail en équipe	Il faut parfois travailler en équipe avec des personnes difficiles. Décrivez quelques cas dans lesquels cela vous est arrivé. Comment avez-vous géré cette situation ?	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	2	2
2.2	Expression (orale / écrite)	Quels étaient les textes / présentations les plus exigeants que vous avez élaborés jusqu'à présent ? Quel résultat avez-vous ainsi obtenu ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	3	3
2.3	Volonté de performer	Veuillez nous indiquer des situations dans lesquelles vous avez dû réaliser des performances du plus haut niveau ? A quoi peut-on imputer ces prestations ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	4	4
2.4	Esprit d'initiative	Souvenez-vous de situations dans lesquelles vous vous êtes saisi de travaux de votre propre initiative. Pourquoi l'avez-vous fait ? Quel était le résultat ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1	3	3
2.5	Endurance	Quand avez-vous été vraiment sous pression pour la dernière fois ? Quel était l'enjeu ? Qu'avez-vous fait ? Comment était le résultat ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1		0
2.6	Persévérance	Dans la vie professionnelle, on est très souvent confronté à des résistances. Citez-nous un exemple tiré de votre activité. Comment avez-vous géré cette situation ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	5		0
2.7	Diligence	Pour quelles tâches, un travail particulièrement méticuleux était-il essentiel ? Avec quel résultat vous êtes-vous acquitté de cette tâche ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1		0
2.8	Faculté de décision	Quelles étaient vos décisions les plus difficiles jusqu'à présent ? En quoi consistait la principale difficulté pour vous ? Avez-vous pris la bonne décision ?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	1		0

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

9

## Mobiliser: Motiver les collaborateurs- trices

Doing what you love & Loving what you do

Recrutement

Employ et maintien

Évaluation

Développement

Réduction

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS

10

2. Recrutement du personnel

3. Emploi et maintien du personnel

# FEEDBACK 360 DEGRÉS

cf. modèle 2.8

**1. Définition des objectifs**

**2. Établissement d'un questionnaire**

**5. Mesures de développement**  
(Coaching)

**3. Sélection des participants à l'évaluation**  
(Supérieurs hiérarchiques, clients)

**4. Évaluation**  
(Anonyme)

© iManagement • s.imboden • www.2iManagement.ch

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS 11

## Évaluation: Etre exigeant et encourager les collaborateurs

Knowing what to do & Doing what you are able to

© S. Imboden

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS 12

## Check-liste "Entretiens de fixation des objectifs" Cf. modèle .1

**Contenu :**

1. À définir au préalable
2. Préparation des entretiens de fixation des objectifs
3. Réalisation des entretiens de fixation des objectifs
4. Suivi d'un entretien de fixation des objectifs
5. Divers

1	À clarifier au préalable	✓	Responsable	Délai
1.1	Définition des objectifs avec le collaborateur sur la base de - la stratégie de l'entreprise - les objectifs de l'entreprise - les objectifs du département Ces éléments sont-ils formulés par écrit ? Comment peuvent-ils être transmis au collaborateur ?	✓ ??		01.01.2015
1.2	Quel est le cadre légal à respecter ?	✓		
1.3	Les supérieurs hiérarchiques sont-ils préparés et qualifiés pour mener des entretiens de fixation des objectifs ?	✓		
1.4	Les collaborateurs sont-ils informés de la finalité de cet instrument qu'est l'accord d'objectifs ? Quel est leur point de vue à ce sujet ? Quelles résistances peut-il y avoir ?	✓		
1.5	Quand et sous quelle forme les entretiens de fixation des objectifs peuvent et doivent-ils être menés (fréquence annuelle / semestrielle) ? Dans le cadre des entretiens annuels avec les collaborateurs ? Quand procéder aux entretiens de vérification des accords d'objectifs (fréquence trimestrielle) ?	✓		
1.6	Sous quelle forme l'entreprise et les supérieurs hiérarchiques sont-ils disposés à	✓		

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

13

## Exemple «Accord d'objectifs» Cf. modèle 3.2

Collaborateur/collaboratrice	xy								
Supérieur(e) hiérarchique	xy								
Période d'évaluation	Januar - Dezember 2016								
Date de contrôle de conformité aux objectifs	15.06.2016								
Date de l'entretien final	15.01.2017								

N°	Objectif (SMART)	Indicateur	Être	Doit	15 / 20	65%	20	15	15
1					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 3 3
Remarques:									
2					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	1 4 4
Remarques:									
3	Compétences personnelles				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 3 3
Remarques:									
4	Compétences d'action				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 3 3
Remarques:									
5					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 3 3

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

14

## Check-liste "Entretiens d'évaluation" cf. modèle 3.3

**Inhalt:**

0. Objectifs de l'entretien d'évaluation
1. Préparation et déroulement - les étapes centrales
2. Accueil
3. Entrée en matière
4. Entretien
5. Résumé & clôture
6. Erreurs d'évaluation possibles

0 Objectifs de l'entretien d'évaluation	✓	Responsable	Délai
0.1 L'entretien devrait être marqué par les caractéristiques suivantes : la sincérité, l'ouverture d'esprit, le courage d'exprimer et de défendre ses opinions.	✓		
0.2 Discuter du sentiment du collaborateur	✓		
0.3 Donner au collaborateur un retour d'information sur ses performances, les résultats de son travail et son comportement afin qu'il puisse avoir ses propres points de repère.	✓		
0.4 Identifier les forces et faiblesses du collaborateur.	✓		
0.5 S'entendre sur l'évaluation, vérifier si le collaborateur et le supérieur hiérarchique évaluent les prestations de la même manière, identifier les points sur lesquels les opinions divergent et comprendre pourquoi.	✓		
0.6 Discuter et convenir des prochaines étapes afin d'améliorer, le cas échéant, les performances du collaborateur, ou bien envisager des mesures de développement et de promotion.	✓		
0.7 Recevoir un feed-back sur ses propres compétences d'encadrement.	✓		
0.8 Ce qui apporte peu : établir des comparaisons, lors de l'entretien, avec des	✓		

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

15

## Mesurer la satisfaction ne doit pas être compliquée

### CLIMAMETER cf. modèle 3.4

Français ?

**1. Motivation de travail** Points

Mes tâches me motivent beaucoup 4

Mes tâches ne me motivent pas du tout

**2. Charge de travail**

J'ai assez de réserve pour faire des travaux imprévisibles 3

Pour le moment je ne peux pas exécuter tous les travaux dans les délais

**3. Développement - Formation continue**

L'entreprise me donne toutes les possibilités de me perfectionner 2

L'entreprise ne me permet pas de me perfectionner

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

16

5. Développement du personnel

## Développer: Obtenir la « valeur marché » des collaborateurs

Forces-faiblesses  
Compétences de base  
Mesures de développement

Dévelop. de l'équipe  
Communication  
Gérer les conflits

Able to go, but happy to stay

Recrutement → Emploi et maintien → Évaluation → Développement → Réduction

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

17

5. Développement du personnel

## Able to go, but happy to stay

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

18

## Concepts relatifs au développement du personnel

**along the job**

Planification de la carrière  
Entretiens avec collaborateurs  
Planification de la succession

**into the job**

Formation initiale  
Initiation  
Programme de stage

**on the job**

Partenariat d'apprentissage	on the job	Une organisation du travail qui favorise les qualifications
Mentoring Coaching	Partage ciblé des expériences Remplacement Travail de projet	job enlargement job enrichment job rotation

**out of the job**

préparation de la retraite

**near the job**

Ateliers  
Cercle de qualité

**off the job**

conférence  
séminaire  
études

Source: Thom/Ritz 2000: 317 und Scholz 1994: 255

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS 19

## Aperçu du développement de l'équipe

cf. modèle 4.9

Bien cerner les conditions-cadres

Rôles au sein de l'équipe

Encadrement

Teambuilding

Conflits

Changement

Motivation

Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden

Hes-so VALAIS WALLIS 20

## Formulaire d'entretiens en cas de conflit

cf. modèle 4.8

Collaborateur(trice)	xyz
Supérieur(e) hiérarchique	
Motif de l'entretien	Conflit
Date (& év. signatures)	01.06.2014

**Caractéristiques** (veuillez choisir un élément de la liste "Motif de l'entretien")

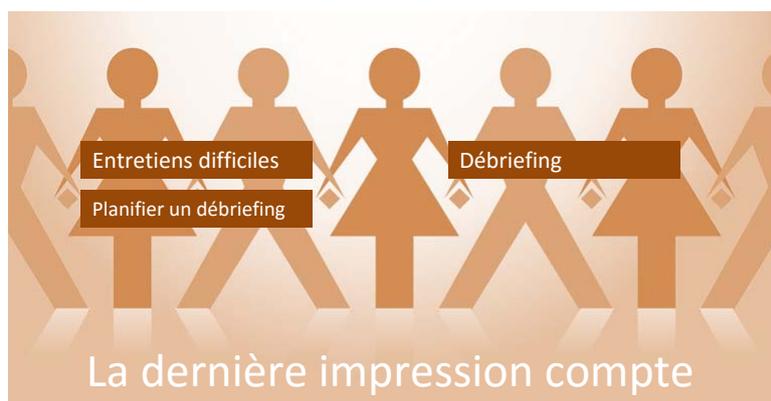
- Séparément ou ensemble
  - Laisser les parties au conflit exprimer leurs émotions
  - Faire preuve de compréhension envers chacun, mais sans prendre parti
  - Appréhender le problème grâce à des questions ciblées
  - Mener vers une solution commune
  - Répartir des tâches clairement définies
  - Si aucune solution n'est trouvée, remettre la décision à plus tard

**Préparation**

2	Objectif de l'entretien	✓
3	Contenus/problèmes	✓
4	Circonstances et contexte	✓

5. Développement du personnel

## Prendre congé: La dernière impression compte



6. Personalfreistellung

cf. modèle 5.3

## Formulaire Débriefing

Objectif n°1 : récapituler un maximum de détails relatifs aux connaissances professionnelles		Notes / remarques	Délai
1	Pouvez-vous expliquer cela à l'aide d'un exemple ?	✓	
2	Que savez-vous de plus à ce sujet ?	✓	
3	Que pourriez-vous ajouter à ce sujet ?	✓	
Objectif n°2 : ne pas perdre les relations importantes, l'implication dans les processus, les		Notes / remarques	Délai
4	Quel est votre interlocuteur principal chez... ?	✓	
5	Que dirait-il de vous ou de notre entreprise ?	✓	
6	À quoi votre successeur devra-t-il être attentif avec cette personne ?	✓	
Objectif n°3 : importance de certains éléments, précisions sur ce qui est vraiment essentiel		Notes / remarques	Délai
7	D'après vous, qu'est-ce que votre supérieur hiérarchique apprécie particulièrement	✓	
8	D'après vous, qu'est-ce que vos collègues apprécient particulièrement chez vous ?	✓	
9	Qu'est-ce que votre interlocuteur chez le client XY apprécie particulièrement chez vous et dans votre travail ?	✓	
10	Quels conseils donneriez-vous dans tous les cas à votre successeur ?	✓	

6. Personalfreistellung


 Institute Entrepreneurship & Management © S. Imboden
 

 23



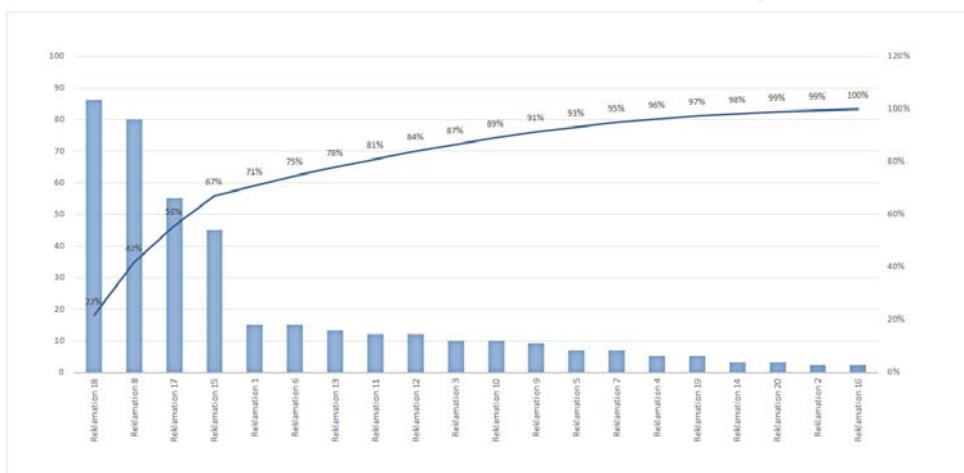
## Objectifs & stratégies GRH

cf. modèle 6.1

No.	Objectifs GRH	No.	Indicateurs	DOIT	ÊTRE	atteint	No.	Stratégies GRH	No.	Indicateur
1	Ziel 1	i1	Indikator 1	80	100	80%	s1	Strategie 1	o1	Indikator
		i2				0%	s2		o2	
		i3				0%	s3		o3	
		i4				0%	s4		o4	
		i5				0%	s5		o5	
2	Ziel 2	i6				0%	s6		o6	
		i7				0%	s7		o7	
		i8				0%	s8		o8	
		i9				0%	s9		o9	
		i10				0%	s10		o10	
		i11				0%	s11		o11	
		i12				0%	s12		o12	
3	Ziel 3	i13				0%	s13		o13	
		i14				0%	s14		o14	
		i15				0%	s15		o15	
		i16				0%	s16		o16	
		i17				0%	s17		o17	
		i18				0%	s18		o18	
		i19				0%	s19		o19	
		i20				0%	s20		o20	
		i21				0%	s21		o21	
		i22				0%	s22		o22	
i23				0%	s23		o23			
i24				0%	s24		o24			

## Gestion des réclamations

cf. modèle 6.4





## Agenda

1. Introduction
2. Le recrutement du personnel
3. L'emploi et maintien du personnel
4. L'évaluation du personnel
5. Le développement du personnel
6. La réduction du personnel
7. L'administration du personnel
- 8. Conclusion**



## Conclusion

1. La gestion des ressources humaines est plus que de l'administration du personnel: il s'agit de **l'accompagnement** et de **l'évolution** d'une personne de son entrée jusqu'à son départ
2. Une gestion des RH professionnelle établit une **confiance**, augmente la **satisfaction des collaborateurs** et renforce l'**image** d'une entreprise
3. Concept le plus important: **Able to go, but happy to stay**



8. Conclusion



**« Les décisions les plus importantes d'un supérieur sont celles relatives au personnel. »** Peter F. Drucker





 Institute  
Entrepreneurship & Management

© S. Imboden

Hes·so VALAIS WALLIS
  29



**Merci pour votre attention**



**Hes·so VALAIS WALLIS**  
 Haute Ecole de Gestion et Tourisme  
 Serge Imboden  
 Techno-Pôle 3  
 3960 Sierre  
 +41 27 606 90 78  
 +41 79 217 06 08  
[serge.imboden@hevs.ch](mailto:serge.imboden@hevs.ch)  
[www.2Leadership.ch](http://www.2Leadership.ch)








## Littérature

- Bayard, Nicole (1997):** Unternehmens- und personalpolitische Relevanz der Arbeitszufriedenheit, Bern 1997
- Becker, M. (2005):** Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. akt. u. überarb. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, M. (2005):** Systematische Personalentwicklung, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Drucker, Peter (2002).** Was ist Management? Das beste aus 50 Jahren, Econ
- Imboden Serge (2004).** Excellence im Bildungsbereich – Qualitätsmanagement vor dem Hintergrund eines ganzheitlichen Führungsverständnisses. University Press, Fribourg.
- Imboden Serge (2009).** Qualität in Berufsfachschulen. Die Wirksamkeit der Schulführung, Masterarbeit Universität Fribourg
- Kohn, Alfie (1999):** Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes (Houghton Mifflin, 1993/1999)
- Maslow, Abraham H. (1943):** A Theory of Human Motivation. In: Psychological Review, 50. Jg., 1943, S. 370-396
- Scholz, Christian (1994):** Personalmanagement: informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München 1994
- Sprenger Reinhard K. (2007):** Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse, Campus
- Stock-Homburg, R. (2010),:** Personalmanagement: Theorien - Instrumente - Konzepte, 2. Auflage, Wiesbaden.
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2000).** Public Management. Innovative Konzepte zur Führung im öffentlichen Sektor, Wiesbaden.
- Thom, Norbert (2001):** Personalmanagement - Überblick und Entwicklungstendenzen. In: Excellence durch Personal- und Organisationskompetenz, hrsg. v. Norbert Thom und Robert J. Zaugg, Wien 2001, S.117-131
- Thom, Norbert & Ritz, Adrian (2002).** Innovation, Organisation und Personal als Merkmale einer effektiven Schulführung. In: Effektive Schulführung. Chancen und Gefahren des Public Managements im Bildungswesen, hrsg. v. Norbert Thom, Adrian Ritz und Reto Steiner, Bern, Stuttgart, Wien, S. 3-35.
- Thommen, Jean-Paul (2002).** Management und Organisation. Konzepte - Instrumente - Umsetzung, Zürich.
- Thommen, Jean-Paul (2005).** Introduction à la gestion d'entreprise, 4., veränd. Aufl. 01.09.2005, Versus
- Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2009).** Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, Gabler