

Travail de Bachelor 2021

Définition des périmètres respectifs du département RH et des cadres intermédiaires en matière de gestion des ressources humaines



Etudiant-e : Justine Lamon

Professeur : Line Pillet

Déposé le : 24 mai 2021

Source de l'illustration de la page de titre : <https://promove.ch/fr/content/h%C3%B4pital-riviera-chablais-vaud-valais>

RÉSUMÉ MANAGÉRIAL

Au terme des études effectuées à la HES-SO Valais/Wallis en économie d'entreprise, un travail de Bachelor est exigé. Le dit travail a été réalisé en collaboration avec l'Hôpital Riviera-Chablais. Il a pour objectif de définir la gestion des ressources humaines en théorie ainsi que le rôle d'un cadre lors de processus clés de gestion des ressources humaines. Quatre d'entre eux ont été étudiés, à savoir :

- L'engagement du personnel ;
- La gestion de conflits ;
- La formation du collaborateur ;
- La gestion d'un collaborateur absent / la réintégration après une longue absence.

Une recherche littéraire a été effectuée dans un premier temps. Ensuite, deux enquêtes ont été réalisées et ont permis de confronter la théorie à la pratique quant au rôle d'un cadre pour les processus définis. L'analyse qualitative auprès des chefs a notamment fait ressortir leur perception face à la gestion des ressources humaines, diverses attentes vis-à-vis de la direction des ressources humaines ainsi que leurs tâches principales en matière de GRH. L'analyse quantitative a servi à confirmer les souhaits attendus par rapport à la DRH et son département. Elle a également mis en lumière l'évaluation des chefs de service, d'unité et de groupe face à leur responsabilité lors de ces quatre processus.

De ces résultats, il en découle que tous les chefs estiment avoir un rôle en matière de GRH et que leurs tâches et responsabilités sont assez claires. Quant aux attentes envers la direction des ressources humaines, trois principales en ressortent : avoir des outils pour gérer une équipe, que la DRH et son département comprennent la réalité du terrain, et qu'ils fassent preuve de soutien, d'écoute et d'empathie.

Afin d'aller dans le sens des réponses obtenues à travers ces enquêtes, des recommandations ainsi qu'un plan d'action approprié ont été élaborés. Un document indiquant les personnes responsables pour chaque étape des quatre processus a été formulé. Les propositions suivantes ont également été conseillées : élaborer une charte institutionnelle ; mettre en place des workshops de formation et des groupes de travail ; établir des principes d'encadrement ainsi qu'un référentiel de compétences.

Mots clés : *Gestion des ressources humaines ; Processus ; Cadres ; Définition des rôles*

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Dans le but de valider le cursus de formation à la HES-SO Valais/Wallis au sein de la filière Économie d'entreprise, un travail de Bachelor est réalisé. Ce dernier se fait en collaboration avec l'Hôpital Riviera-Chablais.

Le but de ce travail consiste à définir les tâches respectives d'un cadre en matière de gestion des ressources humaines pour quatre processus clés.

Ce mémoire se compose d'une phase de recherche, puis d'analyse et enfin de rédaction. Les démarches entreprises pour mener à bien ce mandat sont une étude documentaire, une enquête qualitative et un questionnaire, ainsi que la formulation de propositions concrètes, accompagnées d'une estimation financière.

Pour précision, le présent travail inclut la forme féminine. Néanmoins, pour en faciliter la lecture, seule la forme masculine est utilisée.

Finalement, mes remerciements les plus sincères s'adressent en particulier à toutes les personnes suivantes, sans qui ce travail n'aurait pu être possible :

- Madame Line Pillet, professeure responsable du travail de Bachelor, pour sa précieuse aide et ses conseils ;
- Monsieur Arnaud Vallat, directeur adjoint des ressources humaines à l'Hôpital Riviera-Chablais, pour sa disponibilité et son suivi ;
- Les 20 cadres de l'HRC pour le temps accordé lors des entretiens qualitatifs ;
- Les 75 cadres de l'HRC pour leur participation au questionnaire ;
- Mes proches et amis pour leur soutien et leurs encouragements, ainsi que pour la relecture du travail.

TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux.....	viii
Liste des figures	ix
Liste des abréviations	xi
Introduction.....	1
1 Problématique.....	2
1.1 Contexte de l'entreprise	2
1.2 Définition du problème	3
1.3 Objectifs de la recherche	3
1.3.1 Question de recherche	3
1.3.2 Objectifs	3
1.3.3 Livrables	3
2 Méthodologie	4
3 Revue littéraire.....	4
3.1 La gestion des ressources humaines.....	5
3.1.1 Définition	5
3.1.2 Périmètre et rôle de la fonction de GRH	7
3.2 Les processus de GRH.....	8
3.2.1 L'engagement du personnel	10
3.2.2 La gestion de situations difficiles.....	12
3.2.3 Développement des compétences / Formation	13
3.2.4 Gestion des absences	14
3.3 La direction des ressources humaines.....	16
3.3.1 Rôle	16
3.4 Le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH).....	18
3.5 Les cadres intermédiaires.....	19
3.5.1 Définition	19
3.5.2 Rôle	19

3.6	<i>Organisation hospitalière</i>	22
4	Analyses sur le terrain	24
4.1	<i>Enquête qualitative</i>	24
4.1.1	Introduction	24
4.1.2	Analyse	25
4.1.3	Conclusion	36
4.1.4	Analyse réflexive	36
4.2	<i>Enquête quantitative</i>	37
4.2.1	Introduction	37
4.2.2	Population mère et échantillon	37
4.2.3	Analyse	40
4.2.4	Conclusion et analyse réflexive	66
5	Conclusion des deux enquêtes	67
6	Recommandations	67
6.1	<i>Élaborer une charte institutionnelle</i>	68
6.2	<i>Mettre en place des workshops de formation</i>	68
6.3	<i>Définir les rôles dans les processus clés de GRH</i>	70
6.4	<i>Formuler des principes d'encadrement</i>	70
6.5	<i>Proposer un référentiel de compétences</i>	71
6.6	<i>Mettre en place des groupes de travail</i>	71
6.7	<i>Faire des vidéos de présentation</i>	72
7	Plan d'action	72
	Conclusion	78
	Références	80
	Annexe I : Sujet et mandat définitif du travail de Bachelor	86
	Annexe II : Commentaires du jury sur le mandat définitif	93
	Annexe III : Nouvel échéancier selon la HES-SO Valais/Wallis	94

Annexe IV : Planification du travail de Bachelor	95
Annexe V : Guide d’entretien destiné aux cadres	97
Annexe VI : Mail de Monsieur Vallat à l’attention des cadres	99
Annexe VII : Mail envoyé aux cadres pour la planification des entretiens	100
Annexe VIII : Doodle pour la planification des entretiens.....	101
Annexe IX : Mail envoyé à chaque cadre pour l’entretien.....	103
Annexe X : Synthèse de l’enquête qualitative	104
Annexe XI : Étapes des processus sélectionnés.....	115
Annexe XII : Questionnaire	116
Annexe XIII : Tris croisés de l’enquête quantitative	124
Annexe XIV : Cube de Stern – évaluation des critères.....	134
Annexe XV : Tableau des constats et des recommandations	136
Annexe XVI : Formation externe – Romandie formation.....	137
Annexe XVII : Formation externe – Workshoppratique.ch.....	138
Annexe XVIII : Fichier explicatif à l’attention des cadres.....	140
Déclaration de l’auteur	144

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Le conflit interpersonnel – "Adapté de Ndiaye & Abraham (2016)"	12
Tableau 2 : Évolutions constatées en GRH - cadres de direction – « Données de l'auteure »	26
Tableau 3 : La GRH avant et au sein de l'HRC - chefs d'unité et de groupe – « Données de l'auteure »	28
Tableau 4 : Rôle de la DRH - Chefs d'unité et de groupe – « Données de l'auteure »	31
Tableau 5 : Population-mère, répartition par département – « Données de l'auteure »	37
Tableau 6 : Population-mère, répartition par fonction – « Données de l'auteure »	38
Tableau 7 : Population-mère, répartition par tranches d'âge – « Données de l'auteure »	38
Tableau 8 : Analyse du besoin, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteure »	47
Tableau 9 : Recrutement, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteure »	51
Tableau 10 : Intégration du collaborateur, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteure »	52
Tableau 11 : Gestion de conflits, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteure »	56
Tableau 12 : Formation du collaborateur, résumé de la responsabilité– « Données de l'auteure »	60
Tableau 13 : Réintégration d'un collaborateur, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteure »	64
Tableau 14 : Plan d'action, recommandation 6.1 – « Données de l'auteure »	73
Tableau 15 : Plan d'action, recommandation 6.2 – « Données de l'auteure »	74
Tableau 16 : Plan d'action, recommandations 6.3 et 6.4 – « Données de l'auteure »	75
Tableau 17 : Plan d'action, recommandation 6.5 – « Données de l'auteure »	76
Tableau 18 : Plan d'action, recommandation 6.6 – « Données de l'auteure »	77

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : La GRH en processus – "Adapté de Taskin & Dietrich (2020)"	7
Figure 2 : Les étapes de la sélection des candidats – "Adapté de ManagerGo (2020)"	11
Figure 3 : Rôles de la DRH selon Dave Ulrich (1997) – "Adapté de Scouarnec (2005)" ...	16
Figure 4 : Échantillon, répartition par fonction	38
Figure 5 : Échantillon, répartition par genre	39
Figure 6 : Échantillon, répartition par département.....	39
Figure 7 : Échantillon, répartition par tranches d'âge	39
Figure 8 : Temps d'occupation du poste de cadre.....	40
Figure 9 : Perception de la GRH	41
Figure 10 : Importance du rôle de la DRH.....	41
Figure 11 : Attentes vis-à-vis de la DRH	42
Figure 12 : Souhaits supplémentaires vis-à-vis de la DRH.....	43
Figure 13 : Tri croisé - fonction et définition du poste	45
Figure 14 : Tri croisé - fonction et définition du profil candidat.....	46
Figure 15 : Tri croisé - fonction et rédaction de l'annonce	47
Figure 16 : Tri croisé - fonction et pré-tri des candidatures.....	48
Figure 17 : Tri croisé - fonction et effectuer les entretiens	48
Figure 18 : Tri croisé - fonction et faire des assessments / profils de personnalité	49
Figure 19 : Tri croisé - fonction et sélection du candidat final	50
Figure 20 : Tri croisé - fonction et confirmation de l'engagement	50
Figure 21 : Tri croisé - fonction et arrivée d'un nouveau collaborateur	51
Figure 22 : Tri croisé - fonction et identification des faits précis	53

Figure 23 : Tri croisé - fonction et entente des parties.....	53
Figure 24 : Tri croisé - fonction et évaluation de la situation.....	54
Figure 25 : Tri croisé - fonction et actions à entreprendre	54
Figure 26 : Tri croisé - fonction et définition des règles lors d'un conflit.....	55
Figure 27 : Appel à la DRH en cas de conflits	56
Figure 28 : Tri croisé - fonction et identification des compétences	57
Figure 29 : Tri croisé - fonction et plan de formation du collaborateur	58
Figure 30 : Tri croisé - fonction et validation du plan de formation.....	58
Figure 31 : Tri croisé - fonction et évaluation des compétences acquises	59
Figure 32 : Rôle dans la définition des compétences à développer.....	60
Figure 33 : Tri croisé - fonction et nouvelles d'un collaborateur absent	61
Figure 34 : Tri croisé - fonction et préparation d'une séance de réseau	61
Figure 35 : Tri croisé - fonction et adaptation du poste.....	62
Figure 36 : Tri croisé - fonction et réintégration du collaborateur.....	63

LISTE DES ABRÉVIATIONS

DRH : Direction des ressources humaines

EPT : Équivalents plein temps

GRH : Gestion des ressources humaines

HRC : Hôpital Riviera-Chablais

PEP : Personneinsatzplanung / Planification du personnel

RH : Ressources humaines

SIRH : Système d'information de gestion des ressources humaines

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

INTRODUCTION

Ce travail de Bachelor aborde le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette thématique étant très variée, il a été décidé de s'orienter sur les processus de GRH. L'intégration de ces derniers dans le quotidien d'une entreprise est primordial et permet son bon fonctionnement, notamment dans le développement en capital humain.

Au sein de l'hôpital Riviera-Chablais, les cadres ont été interrogés sur leur rôle à la suite d'un projet concernant le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH). Il en est justement ressorti que les rôles n'étaient pas clairement définis, par exemple lors d'entretiens de recadrage. Cela nous amène à la question de recherche suivante : « Quelles sont les tâches d'un cadre en matière de gestion des ressources humaines par rapport à la DRH au sein de l'hôpital Riviera-Chablais ? »

Ainsi, pour répondre à la problématique posée, quatre processus de GRH sont décrits à travers ce travail. Pour chacun d'entre eux, les tâches revenant aux différents cadres et celles incombant à la direction des ressources humaines et son département sont déterminées.

Enfin, les parties suivantes sont développées dans le présent mémoire : une revue littéraire, afin d'acquérir une majorité d'informations sur la gestion des ressources humaines, les processus de GRH, ainsi que le rôle d'un cadre pour quatre processus. Viennent ensuite une analyse qualitative et quantitative, permettant d'aborder plus en profondeur la thématique sur les processus. Pour terminer, des recommandations de même qu'un plan d'action sont élaborés pour amener des solutions concrètes face à la problématique définie.

1 PROBLÉMATIQUE

Pour commencer ce travail de Bachelor, il est important de définir le contexte, la problématique et les objectifs qui y sont liés.

1.1 Contexte de l'entreprise

L'hôpital Riviera-Chablais regroupe les hôpitaux des régions de la Riviera et du Chablais pour la population vaudoise et valaisanne et est un établissement autonome de droit public. Ses principales activités sont dispensées dans le domaine des soins, de la gériatrie et de la réadaptation. En 2019, a été inauguré le site du Centre hospitalier de Rennaz qui concentre les soins aigus ainsi que les urgences. Les activités de gériatrie et de réadaptation sont prodiguées à Mottex et Vevey. L'HRC emploie 2'040 collaborateurs réguliers – 1'718 EPT –, dénombre 49 nationalités différentes et 73% de femmes et 27% d'hommes y travaillent, dont 65% dans les soins.

Ainsi, lors du démarrage d'un projet de mise en place d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), les cadres ont été réunis et il leur a été demandé quels étaient leurs besoins en matière de gestion des ressources humaines. Outre l'expression de besoins très opérationnels, il est ressorti qu'ils ne savaient pas exactement ce qui était attendu de leur part en matière de gestion des ressources humaines et que le périmètre de la direction des ressources humaines ne leur était pas suffisamment clair.

Afin de clarifier le contexte de ce travail ainsi que les personnes qui sont concernées, la structure de l'Hôpital Riviera-Chablais est présentée. Il y a tout d'abord le Conseil d'établissement, composé de neuf membres et deux invités permanents, qui définit les règles de gestion et la stratégie. Vient ensuite le Comité de direction, composé de six membres et deux invités permanents. Ce Comité est sous la responsabilité du directeur général et est chargé de la direction opérationnelle de l'organisation afin d'atteindre les objectifs fixés (Hôpital Riviera-Chablais, page internet).

Différents départements sont rattachés au Comité de direction, par exemple le département des finances, le département médical ou encore celui des ressources humaines. Chaque département est composé de services, d'unités et de groupes, avec à leur tête différents chefs / cadres. L'intérêt de ce travail se situe entre la Direction des ressources humaines / le département RH et les différents cadres, tout domaine confondu.

1.2 Définition du problème

Si les périmètres de chacun ne sont pas clairement définis, cela peut amener à des confusions au sein de l'entreprise. Dans le cas de l'Hôpital Riviera-Chablais, pour les cadres intermédiaires, leurs tâches en matière de GRH ne leur sont pas suffisamment claires, tout comme celles de la direction des ressources humaines / du département des ressources humaines. Dès lors, ce travail a pour but de définir les périmètres respectifs de la direction des ressources humaines / du département RH et des cadres intermédiaires en matière de GRH.

1.3 Objectifs de la recherche

1.3.1 Question de recherche

La question de recherche s'intitule comme suit : « Quelles sont les tâches d'un cadre en matière de gestion des ressources humaines par rapport à la DRH au sein de l'hôpital Riviera-Chablais ? »

1.3.2 Objectifs

Les objectifs de ce travail sont les suivants :

- Définir le rôle de la fonction de gestion RH en théorie ;
- Présenter les grands processus RH au niveau théorique ;
- Définir le rôle de la direction des ressources humaines et des cadres intermédiaires pour quatre processus RH définis ;
- Définir le rôle de la DRH et des cadres de proximité en application réelle au sein de l'hôpital Riviera-Chablais pour les quatre processus RH présentés.

1.3.3 Livrables

Au terme de ce travail, un rapport final est remis, comprenant deux parties d'analyses liées à l'enquête qualitative et quantitative, des recommandations basées sur ces deux enquêtes, un plan d'action avec une estimation des coûts ainsi qu'un document explicatif concernant les tâches respectives des cadres et de la DRH / du département RH pour les processus définis.

2 MÉTHODOLOGIE

Afin d'atteindre les objectifs cités dans ce travail, plusieurs actions méthodologiques ont été réalisées.

Tout d'abord, une analyse du contexte de l'entreprise a été effectuée afin de clarifier la problématique de ce travail. Ensuite, une étude documentaire sur le sujet a été réalisée avec la définition des concepts théoriques liés à la problématique identifiée.

Concernant les analyses sur le terrain, une enquête qualitative ainsi qu'un questionnaire ont été accomplis. Pour l'enquête qualitative, un guide d'entretien a été réalisé et a permis d'effectuer 20 entretiens auprès des cadres de l'HRC. Par mesure de simplification et d'accessibilité, les personnes interrogées ont été choisies par Monsieur Vallat, directeur-adjoint des ressources humaines à l'HRC. L'enquête qualitative a eu pour but d'avoir une première approche afin de mieux cerner comment la fonction de GRH est comprise, de même que les tâches d'un manager en matière de GRH. Ces entretiens ont été réalisés par Microsoft Teams, cela au vu de la situation sanitaire liée à la COVID-19.

Concernant l'enquête quantitative, un questionnaire établi sur le logiciel Sphinx a été envoyé auprès de 112 chefs de service, d'unité et de groupe de l'hôpital afin de confirmer ou d'infirmer ce qui est ressorti des entretiens qualitatifs. Le nombre minimum de retours souhaités était de 34, ce qui représente environ 30% de la population-mère. Le lien du questionnaire a été envoyé le 19 avril 2021. Un mail de relance a ensuite été envoyé en date du 26 avril 2021. Le mercredi 28 avril 2021, l'enquête a été fermée avec un total de 75 réponses obtenues. Le logiciel Sphinx a permis l'élaboration du questionnaire, sa diffusion ainsi que l'analyse des résultats.

Finalement, une planification a été réalisée pour permettre un suivi des différentes tâches à réaliser et une organisation optimale. Elle se trouve sous l'annexe IV.

3 REVUE LITTÉRAIRE

La revue littéraire présente les principaux thèmes de ce travail de Bachelor, en allant du plus général vers le plus spécifique. Dans un premier temps, la gestion des ressources humaines est présentée. Ensuite, les rôles de la Direction des ressources humaines et des cadres intermédiaires sont détaillés. Pour terminer, l'organisation hospitalière est explicitée afin de contextualiser le cadre de ce travail.

3.1 La gestion des ressources humaines

3.1.1 Définition

Tout d'abord, il est important de définir ce qu'est la gestion des ressources humaines. Selon Emery et Gonin (2009, p. 10), la GRH est une « appellation large englobant l'ensemble des processus, tâches et activités nécessaires au traitement des questions de personnel. ».

Il est intéressant de compléter cette définition avec celle de Dietrich et Pigeyre (2005). Ainsi, ces deux auteurs définissent le présent concept comme « un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. ». Aussi, Caers (2019, p. 3), explique que la GRH est « au service de l'atteinte des objectifs de l'entreprise de manière efficace et efficiente en planifiant, organisant, dirigeant et vérifiant l'usage des ressources organisationnelles » (cité dans Taskin & Dietrich, 2020, p. 16).

En parallèle à ces définitions, selon Boxall et al. (2007), il existe trois domaines principaux en GRH :

1. « **La micro-gestion des ressources humaines** » (cité dans Taskin & Dietrich, p. 16). Ce premier domaine regroupe d'un part la gestion des individus – par le biais du recrutement, la mobilité, la formation, la gestion du personnel ou encore la rémunération – et d'autre part « l'organisation du travail et les relations sociales (recouvrant des domaines tels que le design organisationnel, la communication interne ou la négociation collective » (cité dans Taskin & Dietrich, p. 16).
2. **La gestion stratégique des RH.** « Ce domaine met en avant la contribution de la fonction RH et de ses politiques à la performance de la firme et à la réalisation de la stratégie de l'entreprise » (cité dans Taskin & Dietrich, p. 16).
3. **La gestion internationale des RH,** qui met l'accent sur « les activités de GRH spécifiques aux entreprises multinationales » (cité dans Taskin & Dietrich, p. 16).

En conclusion, la GRH est constituée de divers éléments, à savoir : des *pratiques de gestion* telles que le recrutement, l'évaluation, la rémunération... ; des *règles et des normes*, comme les conventions collectives ou les réglementations ; des *politiques de gestion* liées à la stratégie d'entreprise tenant compte du contexte externe – comme le secteur d'activité par exemple – et du contexte interne – tel que le mode d'organisation ou la culture dominante – ; et *d'acteurs multiples*, à savoir la direction, les managers ou le service RH en interne et les pouvoirs publics ou les syndicats en externe (Dietrich & Pigeyre, 2005).

En aparté, le raccourci entre GRH et RH étant souvent emprunté, le terme générique des Ressources Humaines doit indéniablement être défini. Dès lors les RH désignent « le personnel d'une institution, les collaboratrices et collaborateurs. » (Emery & Gonin, 2009, p.10).

Pour étayer cette partie théorique, il est intéressant de citer les objectifs de la GRH, à savoir : (Salamin, Support de cours, 20.09.2018)

- Attirer : cela consiste à planifier la main d'œuvre, faire du recrutement, promouvoir la marque employeur ;
- Conserver le personnel, par la gestion de carrières ou des programmes de relève ;
- Développer les compétences des collaborateurs, faire de la formation ;
- Motiver et satisfaire grâce aux conditions de travail, notamment par le biais de la rémunération, l'évaluation de la performance, la qualité de vie sur le lieu de travail de même que la santé et sécurité ;
- Être efficace : les quatre objectifs cités visent à « une plus grande efficacité de l'organisation et des salariés. » (Salamin, Support de cours, 20.09.2018).

Cela amène à parler du **cycle de vie du collaborateur** qui présente les processus suivants (rejoignant en partie les objectifs cités précédemment) : « l'attraction, le recrutement et la sélection, l'intégration (ou *onboarding*...), le développement (professionnel et personnel) et l'apprentissage, la fidélisation et, finalement, la gestion de la « sortie » (ou *offboarding*...) ... » (Taskin & Dietrich, 2020, p.16). Ces étapes sont complétées par un élément essentiel au travail : la rémunération.

Ci-dessous, la figure 1 présente la GRH en processus :

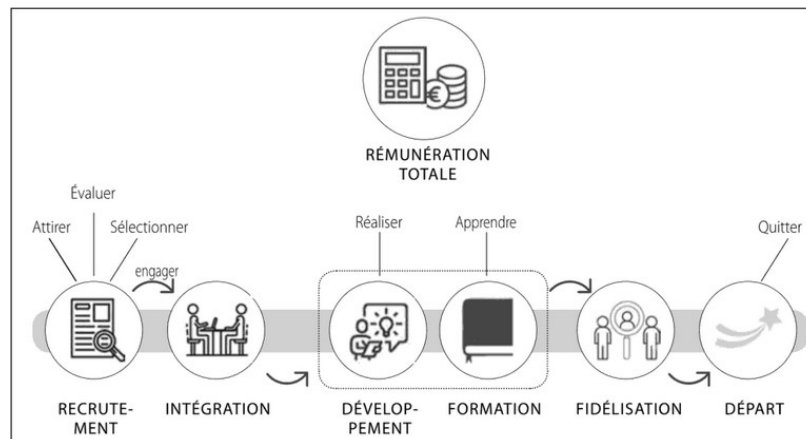


Figure 1 : La GRH en processus – "Adapté de Taskin & Dietrich (2020)"

Relevons également que lorsque nous parlons de la GRH, aucune règle générale ne prévaut. Comme l'expliquent Taskin et Dietrich (2020, p. 17), « chaque pratique de GRH est mise en œuvre différemment d'une organisation à l'autre » en raison de sa culture, de ses collaborateurs, de l'organisation du travail ou encore de la place de la représentation syndicale.

3.1.2 Périmètre et rôle de la fonction de GRH

Concernant le rôle de la fonction de GRH, ce dernier a beaucoup évolué au fil des années afin de s'adapter à un environnement changeant.

Depuis 1830 jusqu'au premier conflit mondial, la fonction Personnel n'est pas vraiment existante. Ensuite, durant l'entre-deux-guerres, la fonction se développe suite à l'évolution du droit du travail, à la complexification des relations sociales (due aux grèves, aux conventions collectives) et à la diffusion de techniques d'organisation, poussant à un encadrement plus scientifique des ouvriers. Durant les Trente Glorieuses, la fonction RH est en plein essor. Divers travaux (E. Mayo, A. Maslow, R. Likert...) « tendent à démontrer que l'intérêt porté au personnel contribue à augmenter sa performance. » (Laroche, Guery, Moulin, Salesina & Stévenot, 2019, p. 7). Ainsi, jusque dans les années 1970, la fonction RH s'est professionnalisée, pour ensuite voir émerger la gestion des ressources humaines. De décennie en décennie, une place pour la direction des ressources humaines ainsi qu'une évolution réglementaire sont apparues. Depuis 2009, la fonction de GRH a le statut de partenaire d'affaire – ou « Business Partner » – au sein d'une organisation (Dodier, 2017). Ce changement de statut est dû au fait que « les entreprises attendent de la fonction RH qu'elle apporte une contribution effective et mesurable au business. » (Cécile D. & Bénédicte F., s.d.).

Dès lors, la GRH doit sans cesse se réinventer pour faire face à de nouveaux défis et « être à la fois stratégique et opérationnelle pour être efficace. » (Dodier, 2017). Cela rejoint le fait que la GRH doit soutenir et être en lien avec la politique, la stratégie et les objectifs de l'organisation ; elle se compose de concepts, pratiques et outils de GRH compatibles, liés et harmonisés entre eux ; et s'inscrit dans les perspectives de développement de l'organisation (Gonin, support de cours, 04.10.2019).

Il est également relevable que la GRH est une fonction partagée entre « les managers d'équipe qui assurent l'évaluation des besoins et des salariés » et « les décideurs d'entreprises qui définissent des politiques sociales adaptées à leurs choix stratégiques. » (Dietrich & Pigeyre, 2005). Aussi, selon un rapport de recherche effectué par Chaire laboRH, la GRH et les RH sont toujours présentées comme un élément central au sein d'une entreprise. Quant à l'activité de la fonction RH, cette dernière « est devenue une responsabilité partagée par un ensemble d'acteurs, dont les managers. » (Faieta, Hallet, Rodriguez Conde, Taskin & Terlinden, 2020, p. 39). Cela est dû au fait que les personnes actives dans l'opérationnel connaissent mieux « les besoins de leur business et de leurs collaborateurs. » (Faieta & al., p. 39). Également selon une personne interrogée – E5Pr – dans le cadre de ce rapport de recherche, il y a toujours une coresponsabilité entre les managers et les ressources humaines.

Selon cette même personne, « le premier responsable de son équipe, de ses collaborateurs, c'est la personne qui gère l'équipe. Cette personne est aidée par les ressources humaines. » (cité dans Faitea & al., p. 39). En somme, le responsable RH ne gère pas les collaborateurs d'une équipe, il est présent en tant que soutien.

3.2 Les processus de GRH

La GRH étant expliquée, il faut définir l'ensemble de processus nécessaires à cette dernière. Trois catégories de processus existent, à savoir : les processus de pilotage, centraux et de soutien (Emery & Gonin, 2009, p. 39-40).

1. Processus de pilotage

- Politique de personnel / Politique RH
- Objectifs, indicateurs et tableaux de bord

Ces derniers « fournissent une orientation claire de l'ensemble des processus de GRH soutenue par des valeurs, des objectifs concrets et des indicateurs » (Emery & Gonin, p. 42-43).

2. Processus centraux de gestion du personnel

- Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
- Engagement / Recrutement
- Management des performances / Évaluation
- Développement des compétences / Formation
- Évolution professionnelle / Plan de carrière
- Rémunération et assurances sociales
- Personnalisation des conditions de travail
- Communication interne et externe
- Processus transversaux – ceux qui ont une influence sur les processus cités précédemment : égalité hommes/femmes ; santé au travail ; gestion des conflits...

Pour chaque processus central, une description est fournie, « précisant les activités et la répartition des responsabilités entre les acteurs concernés, les instruments à mettre en œuvre et les critères de qualité retenus » (Emery & Gonin, p. 42-43).

3. Processus de soutien

- Fonction Personnel (Service du personnel centralisé + réseau des répondant-e-s RH dans les services)
- Système d'information et de gestion du personnel
- Réglementation du personnel

Ils ont pour but d'allouer de manière optimale les ressources à disposition pour atteindre les objectifs de gestion des ressources humaines (Emery & Gonin, p. 42-43).

Il est à noter que les termes de processus de pilotage, centraux et de soutien ne sont plus forcément utilisés dans la pratique. Cependant il est intéressant d'expliquer la vision d'Emery et Gonin, qui les présente de manière claire et structurée. En conclusion, nous pouvons simplement relever que les processus de GRH « sont l'ensemble des actions menées par le service des Ressources Humaines de l'entreprise pour accompagner son développement en capital humain et l'optimiser selon ses besoins » (TalentSoft, page internet).

Parmi les processus centraux, quatre d'entre eux ont été définis et sont développés ci-après. Le choix s'est fait en collaboration avec Monsieur Vallat – directeur adjoint des ressources humaines à l'HRC – et porte sur les activités auxquelles un cadre participe.

3.2.1 L'engagement du personnel

C'est une activité centrale de la GRH qui se définit comme un « processus par lequel l'organisation définit les profils de poste à pourvoir et choisit les personnes les plus adéquates pour les occuper, puis assure leur intégration. » (Emery & Gonin, 2009, p. 117). Ce processus « comporte un ensemble d'actions complexes à définir et à mettre en œuvre, des acteurs divers à coordonner et à mobiliser (cadres, spécialistes RH, etc.), des échéances et une durée limitée. » (Emery & Gonin, p. 114).

Quatre étapes essentielles sont définies et développées ci-après :

3.2.1.1 L'analyse du besoin

Lors de cette étape, il est important d'identifier clairement les buts et responsabilités du poste en question et d'élaborer le profil du candidat idéal. Cela amène à la description de poste qui sera ensuite validée par l'instance décisionnelle et permettra la poursuite du processus d'engagement du personnel. Viennent ensuite la procédure de recrutement, de sélection et la planification de l'engagement. (Emery & Gonin, p. 119). Selon Alves (2009), la part du manager dans cette étape est importante, car c'est lui qui se charge d'analyser le besoin, de définir le périmètre du poste, de même que le profil du candidat.

3.2.1.2 Le recrutement

Durant cette phase, il est nécessaire « d'identifier les sources de candidats potentiels » et de « sélectionner les moyens de recrutement les plus efficaces compte tenu des sources identifiées. » (Emery & Gonin, 2009, p. 122). Cette étape comprend la rédaction de l'annonce ; la mise au concours ; la parution de l'annonce et la fin de la réception des dossiers. (Emery & Gonin, p. 118). Selon ces deux auteurs, ces tâches plutôt administratives incombent au responsable RH (p. 147).

3.2.1.3 La sélection des candidats

Afin d'illustrer au mieux les étapes liées à la sélection des candidats, un schéma est présenté :

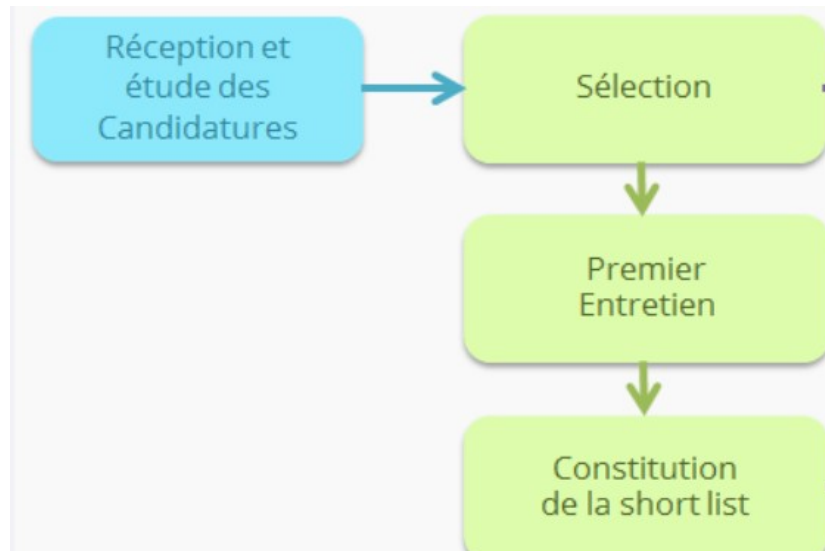


Figure 2 : Les étapes de la sélection des candidats – "Adapté de ManagerGo (2020)"

Selon Emery et Gonin (2009, p.147), le premier tri des candidatures est effectué par le responsable RH. Le travail du cadre revient à analyser les meilleurs dossiers retenus. Puis, en collaboration avec le département RH, les méthodes de sélection sont mises en œuvre et un choix est effectué sur le candidat retenu. Durant ces étapes de sélection, des tests de personnalités ou encore des mises en situation peuvent être entrepris pour aider à la décision sur le choix du candidat final. Dès que ce dernier est choisi, un contrat est rédigé (Emery & Gonin, 2009, p. 119).

Lors de la sélection des candidats, il est aussi intéressant de parler du *screening*, qui consiste à valider les informations fournies par les candidats. Ainsi l'entreprise peut s'assurer que les diplômes aient bien été obtenus, ou encore que le futur employé ait un casier judiciaire vierge (Benninger, 2018).

3.2.1.4 L'intégration et l'évaluation du succès de l'engagement.

Pour terminer le processus d'engagement du personnel, il faut préparer l'accueil et l'intégration – aussi appelé *onboarding* – de la personne engagée. Puis, après un laps de temps défini appelé « période d'essai », l'évaluation du succès de l'engagement peut être effectuée.

Concernant l'accueil et l'intégration des personnes, il est intéressant de prendre l'exemple de l'hôpital le Montaigu, en France, au sein duquel une sorte de Trivial Pursuit est organisé.

Lorsqu'un entretien s'avère favorable, plusieurs étapes s'ensuivent, telles que l'accueil du nouvel employé par le responsable, la visite de la structure, la présentation de ses missions et des autres acteurs institutionnels. La rencontre avec le personnel, la présentation de ses droits et de ses devoirs, les informations pratiques sont aussi organisées. Finalement, une personne volontaire – désignée tuteur ou parrain – accompagne le nouveau collaborateur sur son poste. Ensuite, une journée d'intégration, sous forme de Trivial Pursuit, est organisée afin de partager des éléments sur la culture de l'entreprise, le contexte national et la législation par laquelle un établissement est régi. Cette journée, créée en 2003 par cet hôpital, a évolué pour répondre aux besoins. Dès lors, une première partie de la journée est réservée au Trivial Pursuit hospitalier qui permet de discuter des points cités en amont et l'après-midi permet à différents intervenants (responsable des ressources humaines, de la sécurité, informatique...) d'apporter les informations pertinentes liées à son secteur. Finalement, l'accueil et l'intégration sont deux actions permettant de faciliter l'entrée d'un individu au sein d'un groupe auquel nous voulons qu'il appartienne (Marie, 2013).

3.2.2 La gestion de situations difficiles

Cette partie sur la gestion de situations difficiles porte notamment sur les conflits interpersonnels, et plus précisément sur le conflit relationnel. Dans un premier temps, il convient de définir ce que sont les **conflits interpersonnels et le conflit relationnel**. Le conflit interpersonnel présente les caractéristiques suivantes comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Modalités	Description
Processus dynamique	Le conflit interpersonnel fait appel à différentes phases d'escalade et de désescalade et ne doit pas se résumer à une analyse linéaire.
Parties interdépendantes	Elles traduisent la mécanique de l'échange, la dimension liée à l'interaction et la dimension symbolique portant sur les relations interpersonnelles
Réactions émotionnelles négatives	La prise en compte de plusieurs facteurs tels que la dimension cognitive, la dimension comportementale et la dimension affective.
Désaccords et interférence	Divergence de valeurs, de besoins, d'intérêts, d'opinions, de buts ou d'objectifs.

Tableau 1 : Le conflit interpersonnel – "Adapté de Ndiaye & Abraham (2016)"

Pour ce qui est du conflit relationnel, selon certains auteurs tels que Chédotel (2000) ou Jehn et Mannix (2001), ce dernier est défini comme étant « fondé sur l'émotion et les incompatibilités interpersonnelles » ; de la colère ou un ressentiment à l'égard d'une personne.

Ce type de conflit peut aussi avoir un impact sur le fonctionnement du groupe (Cité dans Ndiaye & Abraham, 2016). Ainsi, les conflits relationnels peuvent provoquer de réels dégâts. Par exemple, au niveau individuel, de l'agressivité ou de la démotivation peuvent survenir ; et au niveau de l'organisation, une baisse de qualité, de l'absentéisme ou une perte de talents peuvent en être les conséquences (Sebban, 2020).

Selon un article consulté sur CRHA¹, il est nécessaire d'agir dès qu'un conflit surgit, car comme expliqué plus haut, il peut prendre des proportions démesurées s'il n'est pas géré. De plus, un manager de même que l'organisation ont des responsabilités face à la gestion de conflits. La part du manager dans la gestion de conflit est importante. Dès les premiers signes de tension au sein de son équipe, il doit intervenir pour réguler la situation. Il peut, par exemple, réunir les personnes concernées et les inviter à s'exprimer. Lors de la gestion de conflits, le manager doit garder une attitude d'écoute neutre, ne pas prendre parti émotionnellement (Chazoule, 2019). Aussi, selon Monique Marteaux (2017) – psychologue du travail –, le manager se doit d'intervenir « le plus en amont possible dans une posture de médiateur ou d'arbitre. ». Pour la part du professionnel RH, ce dernier doit fournir les outils et ressources appropriés aux managers, les soutenir et recourir à une aide externe au besoin (Douville, 2012).

De plus, au sein de l'HRC, comme indiqué par Arnaud Vallat (directeur adjoint des ressources humaines à l'HRC, communication personnelle, mars 2021), un arbre de décision de même qu'une échelle de gravité sont à disposition lorsque des conflits surgissent. Il est aussi relevable que chaque situation est inédite. Chaque conflit est traité au cas par cas, en fonction de la politique RH, de l'évaluation des risques – risque de perte du savoir, des talents ou risques légaux.

3.2.3 Développement des compétences / Formation

Ce processus consiste à identifier « les besoins en compétences nécessaires à la réalisation des missions » confiées à l'organisation, à mettre en œuvre des moyens d'apprentissage et évaluer les compétences acquises (Emery & Gonin, 2009, p. 219). En somme, il faut maintenir un bon niveau de compétences et l'employabilité des collaborateurs.

L'identification des compétences et leur développement « nécessite d'ajuster l'interface entre le développement des compétences individuelles et l'évolution des organisations. C'est le cadre, responsable de l'unité, qui est garant de sa pertinence » (Leroux & Maupin, 2012).

¹ Ordre des conseillers en ressources humaines agréés

Aussi, selon Alves (2009), lors du processus de formation, le manager est chargé d'informer et d'expliquer les axes du plan de formation, « faire coïncider les attentes individuelles de formation avec les axes retenus pour l'entreprise » et « faire remonter au responsable RH les demandes de formation ».

Selon la vision de Emery et Gonin (2009, p. 245), il revient, dans un premier temps, au collaborateur de construire son plan de formation. Cela l'implique dans son développement et le rend acteur de sa carrière.

Ensuite, le responsable hiérarchique doit dans un premier temps « identifier les axes prioritaires de développement des compétences du service ; synthétiser et prioriser les besoins en compétences ». Il est aussi chargé de définir et finaliser « le plan de développement des compétences de chaque collaboratrice ou collaborateur ». Dans un troisième temps, il doit favoriser l'acquisition des compétences de chacun et finalement, il évalue « le développement des compétences ». En somme, il agit en tant que mentor et partage son expertise (Emery & Gonin, p. 245).

Pour la part du responsable RH dans ce processus, il doit « conseiller la hiérarchie et le personnel dans le choix des mesures de développement et le suivi du transfert (et le cas échéant, à fournir les prestations de formation appropriées). » (Emery & gonin, p. 245).

Enfin, c'est la direction qui se charge d'attribuer le budget nécessaire « au développement du capital compétences du personnel, mais également de contribuer à une culture d'apprentissage positive » (Emery & Gonin, p. 245).

3.2.4 Gestion des absences

La gestion des absences est un thème large et complexe. Nous distinguons deux types d'absences : celles de courte durée / les absences perlées et celles de longue durée. Dans le présent travail, seule la thématique sur la réintégration du collaborateur / l'accompagnement thérapeutique après une longue absence est traitée, selon un choix effectué avec Monsieur Vallat.

Concernant la réintégration professionnelle du collaborateur après une absence de longue durée, il est intéressant de présenter de la vision de l'agence fédérale allemande selon un article de Beatrix Behrens (2009). La thématique porte sur la réintégration après un congé parental et trois phases y sont décrites :

1. Avant l'absence : Un entretien a lieu avec la personne au plus tard un mois avant la date de départ prévue. La personne est consultée sur ses souhaits d'évolution après son retour. Diverses informations et les personnes à contacter pour préparer son retour lui sont également communiquées (Behrens).
2. Durant l'absence : Certaines actions, telles que la participation à une activité d'information ou un entretien de préparation au retour, sont obligatoires. Sinon, d'autres possibilités sont offertes au collaborateur absent, comme une participation à des projets ou des cercles de réflexion (Behrens).
3. Après la réintégration : Un sas de formation pour faciliter la réintégration, de même que des entretiens et un accompagnement de la part de l'équipe d'encadrement en charge du collaborateur sont effectués (Behrens).

De plus, l'employeur doit être à l'écoute de son collaborateur. Selon un article de Riedo et Bosshard (2021) paru dans le bulletin des médecins suisses, bien souvent lorsque le collaborateur annonce son absence, il n'a plus de nouvelles de son employeur durant tout ce laps de temps et il se sent alors oublié. Dès lors, la responsabilité de l'employeur est de pouvoir aménager le poste de travail. Mais, comme l'explique le Dr Luchinger – interrogé dans le cadre de cet article – cela résulte aussi de la culture d'entreprise : si l'employeur souhaite que l'employé réintègre le plus rapidement l'entreprise et que les personnes sont satisfaites de leur travail, elles souhaitent également retourner à leur poste au plus vite. Dès lors, l'employeur doit pouvoir et vouloir proposer des tâches adaptées. Une bonne collaboration est également indispensable entre tous les acteurs, à savoir les médecins, les représentants des entreprises et les assurances. Cela vient à parler finalement du *Case Management*, défini comme :

un outil visant à offrir un plan d'intervention coordonné et continu, adapté aux besoins du client et de son réseau naturel d'aide (famille, amis). C'est un processus axé sur le respect, la collaboration et la concertation de tous les partenaires ; et sur l'intégration des expertises et des contributions des professionnels, du réseau naturel d'aide et du client (Poirier, Ritzhaupt, Larose & Chartrand, 1998, p. 102).

3.3 La direction des ressources humaines

Dans cette partie de la revue littéraire, le rôle de la direction des ressources humaines – et des personnes qui y sont rattachées – est développé. Pour précision, au sein de l'HRC, le directeur des ressources humaines est Monsieur Masson et le directeur adjoint, Monsieur Vallat. Une équipe de 36 personnes et un stagiaire (28.30 EPT) se trouve en-dessous de la DRH (A. Vallat, CP, avril 2021).

3.3.1 Rôle

Selon Brabet et Bournois (1997), le rôle de la DRH constitue un double dilemme, étant donné qu'elle est garante des droits et des devoirs. Ainsi elle doit :

d'une part, accompagner l'organisation face aux pressions de la concurrence et du marché ou regarder leurs organisations périlcliter ; d'autre part, veiller au développement et aux attentes des salariés ou prendre le risque de subir leur démotivation, leur absentéisme et leur résistance au changement. (Cité dans Scouarnec, 2005).

Ce rôle étant complexe, il est intéressant de citer les quatre rôles clés d'un responsable RH selon Dave Ulrich (1997), illustré par la figure 4 ci-dessous (cité dans Chasserio, Lion & Saorin, 2019) :



Figure 3 : Rôles de la DRH selon Dave Ulrich (1997) – "Adapté de Scouarnec (2005)"

Le premier rôle est celui de **partenaire stratégique** qui a pour but d'aligner la stratégie de l'entreprise et celle des ressources humaines. Selon Chênevert, Morin, Fliatault et Lépine (2011), il consiste à apporter « une contribution visible et tangible dans les décisions stratégiques ».

Être un **agent de changement** en accompagnant les collaborateurs par le biais de formations ou le développement des compétences représente le second rôle. Pour Chênevert et al., le DRH « gère la transformation organisationnelle, la réorganisation du travail et le changement ». Par exemple, lorsqu'une modification survient au sein de l'entreprise, la DRH doit aller voir les équipes et leur expliquer ce qui changera pour elles. Elle doit également identifier les peurs qui peuvent apparaître auprès des collaborateurs et les appréhender.

Pour ce qui est du troisième rôle **d'expert administratif**, il s'agit de répondre aux besoins quotidiens de l'entreprise en gestion du personnel. Par exemple, la rédaction de contrats ou la formalisation des entretiens font partie de ce rôle.

Finalement le dernier rôle est défini en tant que **champion des salariés – DRH coach et avocat** – et concerne l'intérêt des salariés, par exemple la défense de leurs intérêts, droits et responsabilités (Chênevert et al.).

Ces différents rôles se manifestent à travers des compétences – humaines et professionnelles – que tout spécialiste en ressources humaines devraient posséder (Actualisation TV, 2020). En finalité, le responsable des ressources humaines ne doit pas seulement être reconnu de la direction générale ou faire du facteur humain un élément stratégique, « il doit être l'accompagnateur du changement » (Scouarnec, 2005).

Ulrich et Brockbank (2005) ont également revu cette matrice en revalorisant les rôles d'expert administratif et de champion des salariés. Ainsi cinq nouveaux rôles sont mentionnés : (cité dans Faitea & al., 2020, p. 89).

1. « Le représentant des employés » : Cela consiste à écouter les besoins et attentes des employés et d'y répondre.
2. « Le développeur de capital humain » : La fonction RH doit contribuer au développement des collaborateurs. Cela passe par l'acquisition de nouvelles compétences et l'assurance d'emplois existants durables.
3. « L'expert fonctionnel » : Grâce à ses connaissances d'expert, la fonction RH peut mettre en œuvre les pratiques RH telles que le recrutement, la formation, la communication interne et externe ou le leadership.

4. « Le partenaire stratégique » : la fonction RH soutient le management pour qu'il parvienne à ses objectifs. Cela inclut d'être un agent du changement, un facilitateur, un consultant interne et intégrateur.
5. « Le leader RH » : Pour cela, la fonction RH doit faire appel à des compétences de leadership et à la valorisation de sa propre action. Ce rôle est en général assumé par le/la DRH, qui coordonne ensuite les rôles précédemment présentés et « assure le bon fonctionnement du département RH. » (Faitea & al., p. 89-90).

En somme, la DRH, de même que son département, ont clairement une fonction de support au sein de l'entreprise. Dans une grande structure comme l'HRC, ils valident aussi les décisions ayant des conséquences financières, par exemple les recrutements, ou des conséquences légales tels que des licenciements (A. Vallat, CP, mars 2021).

3.4 Le système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH)

Comme le SIRH est aussi à l'origine de ce travail, il est important de le définir. Ainsi, le SIRH est « un outil au service d'une finalité RH, au service de la politique RH de l'entreprise » (Storhaye, 2013, p. 40). Selon la définition globale de Kovach et Cathcart (1999), le SIRH « est une procédure de collecte, de stockage, de restauration et de validation des données sur les ressources humaines, les activités du personnel et les caractéristiques des unités organisationnelles dont une entreprise a [sic] besoin » (cité dans Comtet & Chassigneux, 2017).

D'abord assimilé au logiciel de paie pour devenir ensuite un progiciel² automatisant les tâches de la fonction RH et son circuit d'information, ce concept « s'est étendu sur le plan des fonctionnalités – de la paie à la gestion du capital humain et au décisionnel – et s'est ouvert à un public plus large – de l'expert RH à l'ensemble de l'entreprise et de ses partenaires... » (Storaye, 2015). Il permet alors d'aborder plusieurs domaines des ressources humaines, tels que la gestion administrative, de la paie ou des connaissances, tout comme le recrutement ou le reporting ainsi que les tableaux de bords (Comtet & Chassigneux, 2017).

² « Ensemble de programmes conçus pour être fournis à différents utilisateurs en vue d'une même application ou d'une même fonction. » (Larousse, 2021)

Le SIRH a alors pour objectif de « rééquilibrer les actions de chacun des acteurs au cœur de l'organisation, de proposer des solutions de facilitation pour les gestionnaires des ressources humaines, de favoriser l'implication des managers dans le fonctionnement de leurs équipes, de responsabiliser les acteurs... » (Comtet & Chassigneux, 2017).

Au sein de l'HRC, le SIRH est un logiciel aidant le métier RH, par exemple pour les calculs de salaires. Aussi, il existe un système intranet, les messageries internes ou encore le Portail self-service pour les collaborateurs (A. Vallat, CP, mars 2021).

3.5 Les cadres intermédiaires

Dans le présent chapitre, il s'agit de définir qui est le cadre de proximité ainsi que son rôle en matière de gestion des ressources humaines. Au sein de l'HRC, les cadres sont représentés selon une hiérarchie par les différentes fonctions suivantes : chef de département, chef de service, chef d'unité et chef de groupe.

3.5.1 Définition

Pour commencer, il faut définir qui est le manager de proximité. Mintzberg définit un manager comme « toute personne qui a la responsabilité d'une organisation formelle ou d'une de ses sous-unités. Il est investi d'une autorité formelle sur sa propre unité, et ceci conduit à ses deux objectifs fondamentaux. » (Cité dans Payre & Scouarnec, 2015). En complément, un manager de proximité « est à la fois un supérieur hiérarchique et un subordonné de la hiérarchie » (Andry, 2016). Selon Mahieu (2007), c'est un « dirigeant intermédiaire » (cité dans Comtet & Chassigneux, 2017). Il est entre le global et le local, c'est un « maillon du processus hiérarchique » (Comtet & Chassigneux, 2017).

3.5.2 Rôle

Les missions du manager ont beaucoup évolué selon trois écoles de pensée en gestion. Tout d'abord, selon l'école classique représentée par les travaux de Taylor (1911) ou Fayol (1916), la ligne et le rôle hiérarchiques ont été mis en avant. Par exemple, selon Fayol, les quatre activités principales d'un cadre sont la **planification**, l'**organisation**, la **coordination** et le **contrôle**. Pour la deuxième école de pensée, plutôt axée sur les relations humaines, les principaux représentants sont Maslow (1954), Herzberg (1971) ou encore Blake et Mouton (1964). Leurs travaux ont plutôt été orientés sur l'analyse de la satisfaction au travail ou des facteurs de motivation dans une activité professionnelle de même que les styles de management. Enfin, la troisième école, qualifiée de moderne ou néo-classique, se dessine à travers Drucker (1952) ou Mintzberg (1973).

Ces derniers ont surtout étayé « les logiques de direction par objectifs et la direction participative par objectifs. » (Payre & Scouarnec, 2015). Mintzberg, par exemple, a orienté ses travaux sur le métier de cadre et la théorie des rôles. Pour terminer, il faut aussi aborder « l'approche japonaise du management » (Payre & Scouarnec). Cette dernière considère d'une part le fonctionnement de l'entreprise et d'autre part le rôle du manager. Elle a cependant mis en relief la notion de qualité « mais aussi d'écoute et de participation des salariés dans une démarche d'amélioration continue. » (Payre & Scouarnec).

Concernant les rôles d'un cadre, il est intéressant de s'attarder sur ceux déterminés par Henri Mintzberg. Les rôles ont été définis à trois niveaux : interpersonnel, informationnel et décisionnel. (Actualisation TV, 2017). Pour ce qui est de son **rôle interpersonnel**, le cadre agit en tant que figure emblématique, leader et agent de liaison. De par son statut, il se conduit en tant que chef pour ses collaborateurs et en tant que représentant de l'organisation. (Manager GO, 2020). Il doit également s'assurer de la performance de ses collaborateurs, ainsi que de leur formation et motivation. Enfin il s'occupe de communication entre les membres de l'organisation. Concernant le **rôle informationnel**, la cadre se comporte comme un observateur actif, un diffuseur d'information et un porte-parole. Ainsi, il va analyser son environnement, transmettre les informations à son personnel et partager l'information aux parties prenantes externes. Finalement, de par son **rôle décisionnel**, le manager agit comme un entrepreneur, un régulateur, un répartiteur de ressources et un négociateur. Il aura alors pour but de gérer les conflits, d'améliorer la performance de l'organisation ou encore d'attribuer les responsabilités et les ressources. (Actualisation TV, 2017).

Dans le domaine de la santé, pour ce qui est de son rôle en matière de GRH, selon Dumas et Ruiller (2013), « le cadre de santé a un rôle de « leader » visant à motiver, entraîner et assurer le développement du personnel soignant du service. » Son rôle consiste aussi à expliciter les décisions prises par la hiérarchie en les contextualisant au sein de la pratique professionnelle. (Resenterra, Siggen & Giauque, 2013). Également selon un article de Giauque (2014), les cadres intermédiaires font face à une double contrainte : d'une part la loyauté envers la hiérarchie et d'autre part la défense des intérêts de ses pairs.

Aussi, selon Gonzalez (2003), la position de manager intermédiaire revient à être entre-deux (Cité dans Dietrich, 2009) :

- entre une hiérarchie – fixant les objectifs, vérifiant le travail et les résultats, dictant les façons de faire – et des subordonnés à mobiliser,
- « entre la pression des objectifs et celles des contingences du travail au quotidien » : par exemple, l'absentéisme des employés ou les risques de conflits,
- « entre gouvernement centralisé des décisions et gouvernement de proximité » selon Mispelblom Beyer (2006), « entre le marteau et l'enclume » selon Falcoz (2003) (Cité dans Dietrich, 2009).

Notons aussi que le rôle du manager de proximité a évolué étant donné que la fonction RH s'est décentralisée pour correspondre « à une meilleure réalité du terrain. » (Comtet & Chassigneux, 2017). Ainsi, afin d'assurer une collaboration optimale avec la fonction RH, le manager doit aussi savoir « collaborer, s'informer par une attitude proactive, s'alerter d'une situation ou d'un fait, reconnaître sa zone de non-compétence. » (Alves, 2009). À l'inverse, les personnes des ressources humaines doivent écouter ce qui vient de la pratique, guider et conseiller, expliciter une procédure de travail en termes compréhensibles pour le manager, gérer l'urgence (Alves). Relevons également que « les figures du management intermédiaire ne s'appréhendent qu'à partir des acteurs qui délimitent, encadrent le champ de leur intervention », à savoir les dirigeants et subordonnés (Dietrich, 2009).

Nous pouvons conclure que la direction des ressources humaines définit les lignes de conduites, les objectifs et que le cadre intermédiaire les met en application à son niveau, à la réalité du terrain. Selon Dietrich, c'est la personne qui encadre son équipe tous les jours qui la connaît le mieux. Il existe alors une réunion entre le management et la gestion des RH : « le manager étant en position de proximité, il endosse des tâches de GRH. » (Dietrich).

Finalement, pour aborder la différence entre la DRH et le manager, relevons que du point de vue du manager, « la DRH accroît et complexifie une charge de travail souvent lourde et peu reconnue, dont la temporalité n'est pas toujours en phase avec celle qui gouverne son action. ». Et selon la DRH, « le manager reste avant tout un opérationnel : cela la conduit à se repositionner en fonction support au manager, en partenaire conseil ... et à instrumenter l'accompagnement RH des managers. » (Dietrich).

3.5.2.1 Leadership

La précédente définition des rôles du manager a permis la mise en lumière de la notion de leadership. Cette dernière est abordée ci-dessous afin d'apporter une meilleure compréhension de ce que signifie être un leader.

Pour commencer, la définition du leadership telle qu'on la trouve dans un dictionnaire se présente comme « fonction de leader » ou « position dominante ». (Larousse, 2021). Également selon le Larousse, le mot « leader » dénombre plusieurs définitions. Ainsi, un leader est une personne « à la tête d'un parti politique, d'un mouvement, d'un syndicat » (Larousse, 2021), ou encore une personne prenant des initiatives et menant les membres d'un groupe, détenant le commandement.

Aussi, selon Cumming et al (2010) ou MacPhee et al (2014), le concept de leadership se base sur quatre constantes décrites comme suit : c'est un processus, contextualisé dans le cadre d'un groupe, qui génère de l'influence, pour atteindre une finalité ancrée dans une vision commune. Pour qu'un individu soit considéré comme leader, il nécessite d'avoir les trois habiletés suivantes : celle à mener une organisation, à diriger des équipes et à maîtriser / développer ses propres talents. (cité dans Mathieu, Bell, Ramelet, & Morin, 2016, p. 107). Une personne a alors du leadership si elle est suivie dans ses idées par une adhésion volontaire. Le vrai leader est celui qui inspire les personnes à le suivre. Il génère de la confiance autour de lui, propose une vision commune pour tous et suscite de la motivation. Grâce à tous ses éléments, il engendre de l'engagement de la part de ses collaborateurs. (Aysseline de Lardemelle, 2018).

3.6 Organisation hospitalière

Ce dernier chapitre aborde l'organisation hospitalière afin de poser le contexte du travail. Tout d'abord il convient d'expliquer que l'Hôpital Riviera-Chablais est un établissement autonome de droit public. Cela signifie qu'il produit pour le marché et est contrôlé ou en partie financé par les pouvoirs publics (CHStat, page internet). Ensuite, un hôpital regroupe plusieurs corps professionnels, que ce soit au niveau médical, des soins, médico-technique, au niveau administratif ou encore technique et logistique. Une multitude de compétences et un contexte multiculturel font partie intégrante d'un hôpital. Cela rejoint ce qui est expliqué par Tallard et Vincent (2010, p. 8), soit que « le fonctionnement de l'hôpital nécessite de nombreux professionnels » et que « le personnel médical et paramédical y occupe une place centrale... ».

Il est aussi relevable que les syndicats font partie intégrante de l'organisation hospitalière. En effet, ces derniers représentent le personnel hospitalier et peuvent exercer un rôle important (Rossini, Crivelli, Bolgiani, Clausen, Prélaz & Scalici, 2012, p. 97).

Pour continuer sur la structure hospitalière, selon Mintzberg (1979), « les hôpitaux publics se sont structurés autour de l'existence d'une double ligne hiérarchique, secteur médical/administration, caractéristique des bureaucraties professionnelles » (Cité dans Tallard & Vincent, 2010, p. 3). Pour précision, à l'HRC, il existe plutôt une triple ligne hiérarchique, entre le médical, le soignant et l'administratif. De plus, le niveau politique y est même intégré (A. Vallat, CP, mars 2021). Ensuite, il s'agit de s'attarder sur la notion de bureaucratie professionnelle. Comme Crozet, Kaaniche et Lienard (2008) l'expliquent bien, l'organisation du travail au sein d'un hôpital repose « sur une hiérarchisation des formations, des qualifications et des professions avec à son sommet la profession médicale. ». Le corps médical est assuré d'avoir du pouvoir et de l'autorité grâce à ses compétences et ses savoirs professionnels. Cette hiérarchie des formations et qualifications lui assure une autonomie étant donné que « le seul véritable contrôle légitime est, non celui exercé par le directeur général, mais celui opéré par les pairs selon les critères de la profession. » (Crozet & al.). Ce modèle de la bureaucratie professionnelle reste intéressant pour expliciter, selon Talec (2006), « la séparation entre sphère médicale et soignante et sphère administrative. » (Cité dans Crozet & al.). Aussi, d'après Smith (1970), il existe d'une part la ligne d'autorité « profane administrative et non professionnelle », et d'autre part celle étant « charismatique professionnelle et médicale. » (Cité dans Crozet & al.). En effet, le corps médical / soignant cherche à « apporter une réponse médicale à une souffrance » et le personnel administratif souhaite « gérer des ressources de manière efficace et efficiente conformément à la législation et à l'esprit des réformes. » Cela peut conduire à des conflits ou un manque de communication, et ce malgré un même souhait en faveur du patient (Crozet & al.).

Pour terminer, il s'agit de se pencher sur la gestion des ressources humaines au sein d'un hôpital. Un tel établissement nécessite d'avoir une Direction des ressources humaines et un département RH, étant donné qu'il représente un employeur important au sein d'une région et qu'une multitude de compétences y sont détenues. Avoir des spécialistes en GRH est aussi primordial pour remplir les tâches liées aux rôles décrits par Dave Ulrich (1997) – présentés au point 1.3. Par exemple, nous pouvons citer la gestion administrative, la gestion des relations publiques et syndicales, la mise en œuvre d'une politique RH ou encore la défense des intérêts des employés. Mais, un des rôles les plus importants est celui d'accompagnateur au changement.

En effet, la GRH en milieu hospitalier est confrontée à de multiples défis tant au niveau démographique, managérial que financier. Selon Cécile Courrèges, son devoir est alors d'accompagner les changements afin de permettre un « bon fonctionnement de l'organisation et la création d'une communauté mobilisée pour la réalisation de sa mission de soins. » (cité dans Barbot, 2019).

En conclusion, cette revue littéraire démontre que le GRH est un grand domaine et que le rôle de la direction des ressources humaines et des cadres est multiple. La complexité du système hospitalier a aussi été décrite. Ces éléments ont permis d'acquérir une base solide pour construire le guide d'entretien et le questionnaire nécessaires aux analyses sur le terrain.

4 ANALYSES SUR LE TERRAIN

Pour continuer, les résultats de l'enquête qualitative et quantitative sont présentés ci-après.

4.1 Enquête qualitative

4.1.1 Introduction

Pour mener à bien l'enquête qualitative prévue dans le cadre de ce travail, un guide d'entretien a été réalisé. Un exemple de ce dernier se trouve en annexe V. Les cadres interrogés ont été sélectionnés par Monsieur Vallat, qui leur a préalablement écrit afin de les informer des entretiens (Cf. Annexe VI). Un Doodle a été créé afin d'assurer la planification des rendez-vous (Cf. Annexe VII et VIII) et les invitations ont été envoyées par la suite (Cf. Annexe IX).

Les entretiens qualitatifs se sont déroulés durant les semaines du 15 et 22 mars 2021 par le biais de Microsoft Teams. 20 cadres de divers départements ont été rencontrés, dont quatre cadres de direction, sept chefs de service, huit chefs d'unité et un chef de groupe. La durée de l'entretien était d'environ 20 minutes.

Les collaborateurs interrogés ont un rôle d'encadrement depuis un an pour les plus récents et 30 ans pour les plus anciens. Ils ont été interrogés sur différents thèmes liés à la problématique tels que la gestion des ressources humaines, le rôle de la direction des ressources humaines ainsi que leur rôle de cadre en matière de GRH.

Pour précision, deux personnes n'ayant pas d'équipe en-dessous d'elles ont été tout de même interrogées lors de cette enquête qualitative, mais cela a permis de recueillir des avis supplémentaires. Un tableau récapitulatif des entretiens se trouve sous l'annexe X.

4.1.2 Analyse

L'analyse des entretiens est présentée par thèmes et également selon le niveau hiérarchique des personnes interrogées.

4.1.2.1 La gestion des ressources humaines

Cette thématique aborde notamment la définition de la GRH, la perception de la GRH avant et au sein de l'HRC et les évolutions constatées.

CHEFS DE DIRECTION (4)

Sur les quatre chefs de direction, tous ont eu un avis différent sur la définition de la GRH. Leurs réponses sont listées ci-dessous :

- Le recrutement, le travail autour des compétences sociologiques ;
- Du leadership, du charisme, de la bienveillance ;
- La gestion de l'ensemble de vie du collaborateur depuis son arrivée jusqu'à son départ ;
- Les personnes qui s'occupent de l'ergonomie des travailleurs au sens large. La personne interrogée inclut notamment le domaine de la santé au travail, une aide lors du recadrage des collaborateurs, le respect de la loi sur le travail ou encore la gestion du partenariat avec les syndicats.

Pour continuer sur la perception de la gestion des ressources humaines avant l'HRC, une personne relève qu'il y avait moins de problèmes auparavant étant donné qu'elle se trouvait dans de plus petites entreprises. Une autre indique que les cadres étaient accessibles malgré un poste à responsabilités et pour les deux personnes restantes, la GRH a toujours été perçue de la même manière. Au sein de l'hôpital, deux personnes signalent que la GRH est plus complexe, d'une part car il existe beaucoup de métiers différents, d'interactions et d'autre part, parce qu'aucune vision claire et commune n'y est donnée. Un répondant indique qu'il ne comprend pas le positionnement hiérarchique de la direction des ressources humaines : selon lui, elle doit être au service des autres départements et non pas à leur hauteur. Pour la dernière personne interrogée, sa perception est restée identique.

À la question sur la perception de la GRH en général, un interviewé n'y avait pas de réponse. Sinon, trois éléments différents ressortent, à savoir :

- La GRH est complexe, car il y a beaucoup de métiers différents et d'interactions ;
- La GRH est bien perçue, malgré une dureté et une inflexibilité (nécessaires selon la personne interrogée) ;
- Il y a de la méfiance par rapport à la GRH.

Pour terminer sur la partie de la GRH, les répondants ont été interrogés sur les évolutions constatées. Elles sont présentées dans le tableau ci-dessous :

Cadres de direction – N = 4 personnes	
ÉVOLUTIONS CONSTATÉES PAR RAPPORT À LA GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Notion de bien-être au travail (1) - Constante évolution, flexibilité et réactivité (1) - Formations pour les cadres ; coaching... (1) - Besoin de la DRH / département RH pour aider dans la gestion du comportement (1)

Tableau 2 : Évolutions constatées en GRH - cadres de direction – « Données de l'auteure »

CHEFS DE SERVICE (7)

Pour les sept chefs de service, les réponses sur la définition de la gestion des ressources humaines sont également très variées. Selon deux personnes, cela consiste à « **trouver les personnes adéquates pour les mettre au bon endroit, au bon moment** ». Deux chefs relèvent que la GRH sert à évaluer, soutenir et recadrer les collaborateurs. Selon deux autres répondants, cela consiste plutôt en un équilibre de travail, tout en respectant la loi sur le travail et la convention collective de l'établissement. Nous pouvons également citer d'autres termes donnés par les différents chefs, à savoir que la GRH consiste en de l'administration et du relationnel – la gestion de vie du collaborateur – ; l'amélioration des conditions de travail, le recrutement, la définition des rôles, de l'humanité et de l'écoute ou encore la mise en œuvre de perspectives en institution.

Concernant la représentation de la GRH avant l'HRC, quatre chefs de services relèvent que c'était de l'administratif pur, le service de paie. Pour les trois autres personnes interrogées, selon une d'entre-elles, la perception de la GRH est toujours restée identique ; selon une autre, sa fonction n'était pas la même et la relation était plutôt hiérarchique, voire conflictuelle.

Le dernier répondant indique que c'était obscur pour lui. Au sein de l'HRC, plusieurs choses ressortent. Pour quatre répondants, la GRH est perçue de manière positive, il existe une certaine proximité, c'est un service de soutien permettant d'améliorer la vie du collaborateur, de faciliter celle des cadres. Pour deux autres, la GRH est toujours obscure ou encore en déconnexion totale avec la réalité. Une personne relève également que la GRH est bien organisée et qu'il y a un contact facile, mais cela se complique lorsqu'on monte dans la hiérarchie. Un chef de service indique qu'il **ne sait pas le rôle réel de la GRH** et un autre encore met en lumière l'évolution et l'importante augmentation du département des ressources humaines.

Pour continuer sur la perception générale de la GRH, elle est bien notée et évaluée selon une personne. Pour les six répondants restants, les avis – plutôt insatisfaisants – se rejoignent et sont cités ci-après :

- La GHR est mal perçue, les personnes du département RH ne sont connues qu'à travers des courriels. **Leur travail n'est pas connu concrètement** ;
- Les personnes du département RH sont perçues comme des privilégiés au vu des horaires qu'ils effectuent ;
- Les collaborateurs des ressources humaines ne savent pas travailler en binôme, car il n'y a aucun suivi si la personne responsable d'une tâche est absente ;
- C'est un organe bureaucratique important qui met des bâtons dans les roues au lieu de faciliter les choses sur le terrain ; ce sont des administratifs qui sont des contrôleurs.

Sur ce dernier point, une personne a tout de même le sentiment de pouvoir demander de l'aide sur des aspects juridiques, managériaux ou relationnels. Elle est cependant déçue du point de vue juridique, car aucun risque n'est pris : « dès qu'un employé montre les dents, on se couche devant lui, et le cadre sur le terrain est le premier à en souffrir ».

Pour conclure sur les évolutions constatées sur la gestion des ressources humaines, deux personnes indiquent qu'elles n'en perçoivent pas forcément. Selon deux autres interviewés, il y a une évolution importante au niveau du nombre de collaborateurs au département des ressources humaines. La professionnalisation grandissante de la GRH, le personnel disponible, de même qu'une importante informatisation et communication sont aussi cités. Finalement, une certaine sensibilisation à la gestion de conflits ou aux risques psychosociaux, la notion de bien-être et de santé au travail, le fait de devoir conserver les collaborateurs sont des éléments mentionnés.

CHEFS D'UNITÉ ET DE GROUPE (9)

Sur les neuf personnes interviewées, quatre d'entre elles estiment que la gestion des ressources humaines est une partie administrative. Selon trois chefs, la GRH est une ressource pour les cadres et les collaborateurs. Deux personnes estiment que c'est la gestion de l'humain dans l'entreprise.

Ayant obtenu des réponses à nouveau très riches sur la définition de la GRH, la liste ci-dessous présente les autres éléments donnés par les répondants :

- **La bonne personne, au bon endroit, au bon moment ;**
- La gestion des collaborateurs pour atteindre les objectifs ;
- Mobiliser et motiver les gens ;
- Développer les compétences ;
- Gérer les absences ;
- Faire du recrutement ;
- Faire le lien avec les syndicats ;
- Être garant des règles, droits et obligations, mettre un cadre de travail.

Pour aborder la thématique sur la perception de la gestion des ressources humaines avant et au sein de l'HRC, une synthèse des réponses est présentée :

<i>Chefs d'unité et de groupe – N = 9 personnes</i>	
PERCEPTION DE LA GRH AVANT L'HRC	<ul style="list-style-type: none"> - L'avis n'a pas changé – la GRH est toujours perçue de la même manière (2) - C'était beaucoup plus petit, moins de personnes (2) - Pas un poste de cadre avant, donc pas forcément d'intérêt pour la GRH (1) <ul style="list-style-type: none"> - Administratif (4)
PERCEPTION DE LA GRH AU SEIN DE L'HRC	<ul style="list-style-type: none"> - Même perception (2) - Immense équipe, indispensable, qui gère l'administratif (2) - Beaucoup de choses à faire, complexe (2) - C'est capital, indispensable, besoin d'un support comme eux – aide à la gestion du personnel (4) - Il y a une partie sur les problématiques liés au lieu de travail (conflits) (1)

Tableau 3 : La GRH avant et au sein de l'HRC - chefs d'unité et de groupe – « Données de l'auteure »

De manière générale, la GRH est bien perçue selon un répondant. Pour un autre, cela consiste à aider à la conduite du personnel. Pour le reste des personnes interrogées, la GRH est très critiquée, une mauvaise perception en ressort, les employés des ressources humaines sont distants. L'existence d'une mauvaise communication et d'incohérences organisationnelles sont aussi indiquées. De plus, deux personnes disent également que le travail effectué par l'équipe des ressources humaines n'est pas compris par les collaborateurs.

Pour clore la thématique sur la gestion des ressources humaines, les évolutions constatées par les chefs d'unité et de groupe sont les suivantes :

- Une évolution administrative, dans la gestion de conflits, dans les outils mis à disposition ;
- Il existe plus d'outils pour la gestion / le suivi du personnel ;
- Une proximité est créée ;
- La GRH est devenue une expertise humaine et professionnelle.

4.1.2.2 La direction des ressources humaines

Les cadres ont été questionnés sur le rôle de la direction des ressources humaines / du département des ressources humaines et leurs attentes vis-à-vis de ces derniers.

CHEFS DE DIRECTION (4)

À nouveau, les quatre chefs de direction ont tous eu un avis différent quant au rôle de la direction des ressources humaines. Par exemple, une personne indique qu'ils font uniquement des tâches techniques et qu'ils sont mal perçus. Selon cette même personne, les collaborateurs des ressources humaines gèrent les problèmes et « tapent sur les doigts des gens ». Ils passent alors pour des gens pointilleux et n'apparaissent pas comme des personnes ressources. Pour un autre répondant, la DRH représente la symbolique du rôle d'encadrement, elle est garante de l'ambiance de travail, des liens avec les syndicats et la commission du personnel, et gère tout le côté administratif et légal. L'avis du troisième chef interrogé rejoint le point de vue précédent : le rôle de la DRH est principalement administratif et il est possible d'y trouver du coaching également. Finalement, la quatrième personne indique que le rôle de la DRH consiste à négocier avec les syndicats.

Concernant les attentes vis-à-vis de la direction des ressources humaines / du département des ressources humaines, plusieurs en ressortent :

- Avoir **un accompagnement au changement**, une vision à long terme de ce qui est attendu de la part des collaborateurs au sein de l'entreprise ;
- Une collaboration transparente et une certaine franchise ;
- Plus **d'ouverture et d'accessibilité**. Selon le cadre, la DRH doit travailler sur le côté accessible et montrer qu'ils sont à disposition des employés ;
- Arrêter de négocier avec les syndicats et la commission du personnel, s'affirmer / être plus ferme par rapport à leurs demandes.

CHEFS DE SERVICE (7)

Pour les chefs de service interviewés, divers avis ressortent concernant le rôle de la direction des ressources humaines. Selon une personne, la DRH intervient lors de situations compliquées et a donc « le mauvais rôle ». Du point de vue d'un autre chef de service, le rôle de la DRH n'est pas facile, car elle est entre tout : la direction générale qui fixe des objectifs clairs, les syndicats avec qui elle doit trouver des compromis, les collaborateurs à satisfaire, et tout cela en étant garante des règles et directives. Pour un cadre, la DRH a un rôle dans tous les domaines : l'administratif, le stratégique, la gestion du personnel et le rôle d'agent de changement, qui est, selon lui, le plus important. Ce même chef mentionne aussi que lors de la fusion des cinq hôpitaux, il y avait des cultures et des manières différentes de travailler. C'était un grand changement et la DRH a été trop peu impliquée : elle a donné un cadre aux chefs supérieurs et ces derniers se sont débrouillés seuls face à cet accompagnement au changement. Selon lui, la DRH doit être plus impliquée dans ce rôle-là. Enfin les autres répondants perçoivent que la direction des ressources humaines / le département ne font pas assez leur travail ; qu'ils sont plus dans la répression que dans la coopération ; qu'ils sont très rigides, peu à l'écoute et ne font pas assez confiance aux chefs. Selon l'un d'entre eux, la DRH est hautaine, distante du terrain et de manière générale, autoritaire. Il relève pourtant qu'elle a un rôle utile, primordial pour la performance de l'entreprise et pour la transmission de valeurs.

Quant aux attentes des chefs de service par rapport à la DRH et à son département, elles sont variées :

- Avoir une relation de proximité ;
- **Comprendre la réalité du terrain, ce qu'il se passe dans la pratique ;**
- Qu'ils laissent plus d'autonomie de gestion ;
- **Avoir du soutien** dans la gestion de conflits, au niveau la législation / du cadre juridique ; avoir un accompagnement au quotidien, dans tout le processus de vie du collaborateur ; **qu'ils soient à l'écoute ;**
- Qu'il y ait de l'anticipation lors de changements, que les collaborateurs ne soient pas mis devant le fait accompli.

CHEFS D'UNITÉ ET DE GROUPE (9)

Le tableau suivant présente comment le rôle de la DRH est perçu par les chefs d'unité et de groupe.

<i>Chefs d'unité et de groupe – N = 9 personnes</i>	
RÔLE DE LA DRH / DÉPARTEMENT RH	<ul style="list-style-type: none"> - RH hésitante, instable (souvent des retours en arrière) (1) - Manque de cohérence entre les discours et les actes (1) - Rôle important et indispensable (4) - Rôle pas facile car il faut contenter tout le monde (2) <ul style="list-style-type: none"> - Lieu de référence pour avoir les informations (1) - Ne sait pas quoi dire (1) - Gérer tout ce qui a attrait au collaborateur propre (1) - Garant du cadre de travail et aide à la décision (1)

Tableau 4 : Rôle de la DRH - Chefs d'unité et de groupe – « Données de l'auteure »

Concernant les attentes des cadres vis-à-vis de la direction des ressources humaines, elles sont multiples. Six personnes souhaiteraient avoir un **soutien quotidien** : dans la gestion du changement, la communication, la gestion du personnel, lors de séances de recadrage ou même au niveau administratif.

Les autres éléments ressortant des entretiens sont listés ci-dessous :

- Se faire connaître au sein de l'établissement et montrer le bénéfice qu'ils apportent ;
- **Comprendre ce qu'il se passe sur le terrain et plus travailler avec les collaborateurs qui sont dans la pratique ;**
- **Être disponible et à l'écoute**, montrer que les employés peuvent compter sur eux, faire preuve d'empathie et chercher à comprendre les problématiques ;
- Développer une politique RH, tracer les lignes de conduite ;
- Obtenir des réponses plus directes, rapides. Selon le répondant, il y a un manque d'efficacité au niveau des changements et nouveautés ;
- Faire preuve de courage, s'affirmer plus.

Cette personne explique aussi que des mauvais recrutements ont été effectués, que des chefs n'ont pas les compétences ou la capacité pour être à un tel poste et cela pose des problèmes. Cela rejoint ce qui était expliqué par un chef de direction, à savoir qu'un collaborateur peut devenir cadre, non pas car il détient des compétences managériales, mais grâce à ses compétences techniques. Selon le premier répondant, cela est dû aux pressions et aux jeux de pouvoir au sein de la commission de sélection. Il souhaiterait alors que la DRH s'affirme et ose aller à contre-courant.

4.1.2.3 Le rôle de cadre en matière de GRH

Pour cette dernière thématique, les points abordés concernent le rôle du cadre, les tâches souhaitées et non souhaitées, et l'évolution possible de leur rôle à plus long terme.

Pour commencer, toutes les personnes interrogées (20) estiment avoir un rôle en matière de gestion des ressources humaines. Parmi les 20 sujets, une personne interrogée déclare avoir plutôt un rôle indirect, étant donné qu'elle n'a pas d'équipe sous ses ordres et un chef indique avoir plus un rôle partiel en matière de GRH.

CHEFS DE DIRECTION (4)

Sur la partie de la définition du rôle et des tâches de GRH, les réponses sont variées :

- Rassembler et fédérer son équipe ;
- Montrer l'exemple, être bienveillant et à l'écoute de tous ;
- Assurer un accompagnement lors d'entretiens de recadrage ;
- Gérer les priorités, répartir et organiser les tâches.

À propos des tâches souhaitées, un cadre souhaite avoir la **gestion du budget** de son équipe et un autre aimerait pouvoir faire du coaching avec son personnel et avoir des outils ou méthodes pour favoriser leur développement. Pour les tâches non souhaitées, uniquement un chef formule une demande : **ne pas avoir la gestion du PEP**³. Par exemple, si un collaborateur prend une semaine de vacances, la tâche d'inscrire les vacances dans le programme revient au manager. Selon ce chef, il devrait uniquement valider la demande et ensuite l'employé inscrirait lui-même ses vacances dans le système, ce qui amènerait à le responsabiliser. Pour les tâches pouvant être déléguées à l'équipe, ce même chef indique justement la gestion du PEP et un autre relève la gestion des absences perlées (les absences moins longues, mais plus fréquentes). Si un membre de l'équipe manque régulièrement un jour de travail, il faut s'assurer qu'il soit vu par son cadre de proximité. Ce chef estime qu'en tant que supérieur, il faut donner des habitudes.

Pour terminer sur l'évolution du rôle de cadre à plus long terme, deux chefs se voient plus aller sur le terrain pour discuter avec les employés et comprendre leur fonctionnement, de même que celui des équipes, et un autre indique un élargissement des responsabilités.

CHEFS DE SERVICE (7)

Les chefs de service interrogés ont donné des réponses variées quant à leur mission en matière de gestion des ressources humaines. Pour cinq d'entre eux, leur mission principale revient à soutenir, encourager et être à l'écoute de leur équipe, faire preuve d'empathie et transmettre des valeurs. Selon deux chefs, il faut également veiller à ce que l'équipe travaille dans un climat convenable. D'autres éléments ont également été cités : donner les moyens à l'équipe pour atteindre les objectifs ; avoir un devoir d'organisation et d'anticipation pour que le service fonctionne ; s'assurer de ne pas dépasser le budget alloué lors de l'engagement de nouveaux employés ; anticiper le changement.

Les tâches précises en matière de gestion des ressources humaines, données par les répondants, sont les suivantes :

- Participer au recrutement ;
- Gérer les interactions au sein de l'équipe ; déceler / gérer les conflits ;
- Faire des entretiens de développement ;
- Effectuer des entretiens de recadrage.

³ Le PEP signifie « Personnaleinsatzplanung », soit la planification du personnel, des horaires.

Concernant les tâches souhaitées en GRH, trois cadres aimeraient avoir **la gestion du budget** du service et deux autres indiquent vouloir plus de liberté d'engagement et d'autonomie. Une personne souhaite analyser les performances et valoriser les objectifs de son équipe. Quatre personnes ne souhaitent pas avoir plus de tâches en matière de GRH. Pour les tâches non désirées, un chef de service indique **la gestion du PEP**. De plus, selon lui, il faudrait changer ce programme de gestion des horaires car il n'est pas adapté au fonctionnement médical. Une autre personne indique qu'elle ne souhaite pas avoir à régler de petits problèmes, chose qui pourrait être faite directement entre les personnes. Un autre répondant ne souhaite plus faire des tâches de contrôle, mais plutôt de l'accompagnement. Pour aborder les activités pouvant être déléguées à l'équipe, la gestion des horaires ressort à nouveau, tout comme celle de petits problèmes parasites. Trois chefs expliquent aussi que leur équipe est bien impliquée dans certaines tâches, par exemple le recrutement, le planning ou la formation de nouveaux collaborateurs. Finalement, un répondant indique que c'est plutôt un partage des responsabilités et non pas de la délégation. Selon lui, il faut également mettre en place une **culture d'entreprise** et des valeurs auxquelles les collaborateurs peuvent s'identifier. Cela permettrait d'instaurer la notion des feedbacks entre collaborateurs sans qu'il y ait de représailles ou de mauvaises intentions, tout comme pour la gestion de conflits.

Pour terminer sur les évolutions de leur rôle à plus long terme, une personne ne voit pas forcément d'évolution. Deux chefs voient des évolutions positives s'il y a la possibilité de gérer le budget et deux autres s'imaginent aller vers plus d'autonomie de gestion et de confiance de la part de la DRH. Actuellement, il y a une peur de la DRH lors des décisions prises par les cadres supérieurs, tout est très contrôlé.

Les autres éléments sur cette thématique sont présentés ci-après :

- Donner une base de formation aux cadres, les éduquer à un rôle de GRH ;
- Améliorer le côté relationnel, la communication avec l'équipe ;
- Avoir un rôle d'agent de changement plutôt que la gestion de tâches quotidiennes ;
- Trouver une solution pour diminuer le taux d'absentéisme ;
- Une évolution et une amélioration des outils informatiques.

CHEFS D'UNITÉ ET DE GROUPE (9)

Les chefs d'unité et de groupe ayant été questionnés ont également apporté des éléments variés quant à leur rôle et tâches en GRH. Pour cinq d'entre eux, cela consiste à planifier / organiser les journées – adapter l'effectif en fonction de la charge de travail –, gérer les absences, participer aux engagements de nouveaux employés, faire des séances de recadrage et gérer les conflits. Quatre chefs indiquent également l'organisation de séances de développement, de formation ou la conduite du personnel, soit que les collaborateurs travaillent dans le respect des règles. Être à l'écoute de son équipe incombe aussi aux chefs d'unité et de groupe selon trois d'entre eux.

Concernant les tâches désirées en matière de gestion des ressources humaines, six cadres indiquent ne pas en vouloir en supplément, l'un d'entre eux déclarant que l'équilibre est bien fait entre les personnes du département RH et les cadres. Éventuellement, une personne souhaite participer à des séances durant lesquelles l'avis du terrain doit être pris en compte et une autre fait part d'être potentiellement plus impliquée dans les entretiens et la prise en charge du personnel. Selon deux chefs, l'un souhaite avoir plus de flexibilité dans son organisation et l'autre aimerait avoir plus d'autonomie, notamment pour récompenser les bons collaborateurs. Pour les tâches non souhaitées, deux personnes relèvent la gestion administrative du PEP (planification, correction...). Trois personnes n'aimeraient pas avoir à gérer les conflits, non pas car cela ne leur appartient pas, mais plutôt car c'est extrêmement compliqué. L'une d'entre elle se dit heureuse de pouvoir compter sur le département RH dans ces situations. Dans le même sens que ce qui est expliqué précédemment, un autre cadre spécifie l'évaluation d'un mauvais collaborateur. Finalement, quatre chefs ne voient pas de tâches non souhaitées. Quant à la délégation des activités à l'équipe, quatre personnes mentionnent qu'il y a un partage des responsabilités dans le management quotidien. Deux chefs indiquent que s'ils sont absents, les tâches sont déléguées et l'équipe sait comment agir. Pour trois cadres, aucune tâche n'est à déléguer.

Pour conclure sur les évolutions de leur rôle de cadre, quatre chefs n'en voient pas. Deux personnes relèvent une évolution par rapport à la formation et au coaching de la part du département RH, ce qui incite au développement de chacun. Une personne indique notamment les évolutions sur la loi du travail, auxquelles les cadres doivent être sensibilisés, et une autre espère une évolution des outils informatiques.

4.1.3 Conclusion

Cette analyse qualitative fait ressortir beaucoup d'éléments sur le domaine de la gestion des ressources humaines. Les chefs interrogés ont notamment fait ressortir plusieurs attentes vis-à-vis de la direction des ressources humaines et de son département :

- Être ouvert et accessible, amener du soutien et être à l'écoute des employés ;
- Comprendre la réalité du terrain ;
- Avoir un accompagnement au changement ;
- Avoir une vision à long terme de l'établissement, une culture d'entreprise ;
- S'affirmer, et ne pas se plier à toutes les demandes des syndicats et de la commission du personnel ;
- Faire confiance aux cadres et leur laisser de l'autonomie dans leur gestion ;
- Se faire connaître au sein de l'établissement.

Tous ont estimé avoir un rôle en matière de gestion des ressources humaines et les tâches diffèrent en fonction de leur niveau hiérarchique. La tâche principalement souhaitée est la gestion du budget : cela permettrait plus d'autonomie et de liberté de gestion. La gestion du PEP est l'une des tâches non désirées par les chefs interrogés.

4.1.4 Analyse réflexive

Dans un premier temps, il a été constaté que plusieurs personnes interrogées réunissaient la GRH et la Direction des RH ensemble. Lors de la première question qui concernait la gestion des ressources humaines de manière générale, beaucoup ont parlé des personnes qui effectuaient telle tâche, et non pas de la gestion des ressources humaines en elle-même. Les réponses ont également été très riches et variées lors de cette première thématique. Cela amène à dire que la gestion des ressources humaines est une branche très vaste, presque un monde à part entière. Concernant la GRH et la DRH, les éléments cités sont principalement liés à la gestion du cycle de vie du collaborateur et deux des quatre rôles selon Dave Ulrich : celui d'expert administratif, de coach et d'avocat. Le rôle stratégique et d'agent de changement ont été relevés à l'occasion.

Cela amène à penser que les chefs interrogés voient principalement la gestion des ressources humaines et le rôle de la direction des RH comme de l'administratif. Le côté stratégique et performance n'est pas forcément perçu ou moins évoqué. Pour terminer sur le rôle du cadre, il en ressort qu'il est bien cerné, si nous nous basons aussi sur les éléments théoriques étudiés : le rôle interpersonnel, informationnel et décisionnel, selon Mintzberg.

L'analyse qualitative a plutôt mis en avant le besoin de comprendre le rôle réel de la direction des ressources humaines et surtout une multitude d'attentes envers cette dernière : du soutien au quotidien, de l'écoute, de la proximité.

4.2 Enquête quantitative

4.2.1 Introduction

Lors de l'élaboration du questionnaire, une liste des sous-étapes a, dans un premier temps, été effectuée pour chaque processus, à savoir : le processus d'engagement du personnel, de gestion de conflits, de formation du collaborateur et le processus de réintégration d'un collaborateur (Cf. Annexe XI). Cela a permis de questionner les managers sur leur rôle lors de chaque étape et leur responsabilité a dû être évaluée de zéro (aucune responsabilité) à 10 (entière responsabilité).

Le questionnaire a ensuite été rédigé sur le logiciel Sphinx. Un exemplaire se trouve sous l'annexe XII. Afin de faciliter la transmission du questionnaire, ce dernier a été envoyé par Monsieur Vallat à 112 cadres de l'HRC.

Pour précision, toutes les figures (No 4 à 36) présentées à travers l'enquête quantitative sont des données de l'auteure tirées des résultats du questionnaire effectué sur Sphinx.

4.2.2 Population mère et échantillon

La population-mère de notre étude est représentée par les chefs de service, d'unité et de groupe des différents départements de l'HRC, hormis celui des ressources humaines, cela afin de ne pas biaiser les résultats. Au sein de la population-mère, nous trouvons 68.75% de femmes et 31.25% d'hommes. Ci-dessous, la répartition par département, par fonction et par tranche d'âge est présentée :

Département	Nbre personnes	% par département
Administration et finances	17	15.18%
Ressources humaines	3	2.68%
Organisation, système d'information, logistique	24	21.43%
Médical	5	4.46%
Soins	63	56.25%
Total	112	100.00%

Tableau 5 : Population-mère, répartition par département – « Données de l'auteure »

Après observation de la population-mère, le questionnaire a tout de même été envoyé à trois personnes du département des ressources humaines. Leurs réponses, ne faussant pas les résultats, seront considérées lors de l'analyse.

Chefs	Nbre personnes	% par fonction
Service	23	20.54%
Unité	68	60.71%
Groupe / équipe	21	18.75%
Total	112	100.00%

Tableau 6 : Population-mère, répartition par fonction – « Données de l'auteure »

Tranches d'âge	Nbre personnes	% par tranches d'âge
Moins de 25	0	0.00%
25-34	15	13.39%
35-44	30	26.79%
45-54	33	29.46%
55-64	34	30.36%
65 et plus	0	0.00%
Total	112	100.00%

Tableau 7 : Population-mère, répartition par tranches d'âge – « Données de l'auteure »

L'échantillon de notre étude s'élève à 75 personnes. Après suppression des doublons et des non-réponses, l'échantillon est resté identique. Le logiciel Sphinx a également détecté, selon un niveau d'exigence moyen, des réponses systématiques pour 33 répondants. Il a été décidé de ne pas en tenir compte, car les questions posées étaient subjectives : une chef de service, d'unité ou de groupe peut totalement estimer avoir l'entière responsabilité de chaque étape d'un processus. Ainsi, nous avons obtenu 66.96% de réponses, ce qui est satisfaisant et permet de présenter des résultats fiables.

Afin d'assurer la représentativité de la population-mère, nous allons observer notre échantillon et effectuer un redressement par pondération si cela s'avère nécessaire. Pour la variable « fonction », aucun redressement n'a dû être effectué car la répartition de l'échantillon correspond à celle de la population-mère, comme le montre la figure 4.

Vous êtes :

Taux de réponse : 100,0%

	Nb
Un chef de service	16
Un chef d'unité	45
Un chef de groupe	14
Total	75

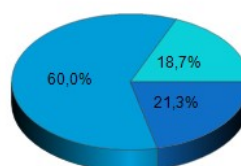


Figure 4 : Échantillon, répartition par fonction

Les figures cinq, six et sept présentent l'échantillon avant redressement.

Vous êtes :

Taux de réponse : 100,0%

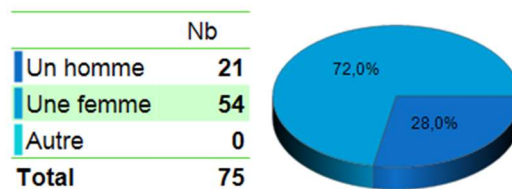


Figure 5 : Échantillon, répartition par genre

Dans quel département travaillez-vous ?

Taux de réponse : 100,0%

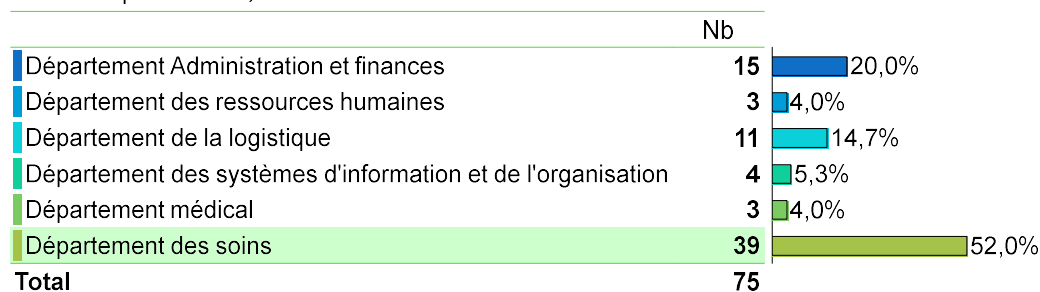


Figure 6 : Échantillon, répartition par département

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

Taux de réponse : 100,0%

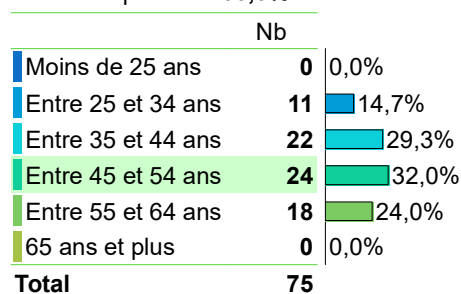


Figure 7 : Échantillon, répartition par tranches d'âge

Pour le genre, plus d'importance a été donnée aux hommes et moins aux femmes. Concernant les départements, un poids moins important a été donné à ceux de l'administration et finances, et des ressources humaines. Un poids plus important a été assuré aux départements organisation et logistique, médical et des soins. La variable de l'âge a aussi subi un redressement par pondération.

Nous constatons alors que les chefs de service, d'unité et de groupe sont majoritairement des femmes. Le département le plus représenté est celui des soins. Concernant l'âge des cadres, nous remarquons qu'il se situe plutôt entre 35 et 64 ans, avec la tranche d'âge la plus indiquée de 45 à 54 ans.

La figure huit présente le temps d'encadrement pour les chefs de service, d'unité et de groupe. Il est constaté que 48% des chefs ont un rôle d'encadrement de moins de 5 ans, ce qui est relativement récent. Les 52% restants occupent ce poste depuis cinq ans pour les plus récents, et plus de 16 ans pour les plus anciens.

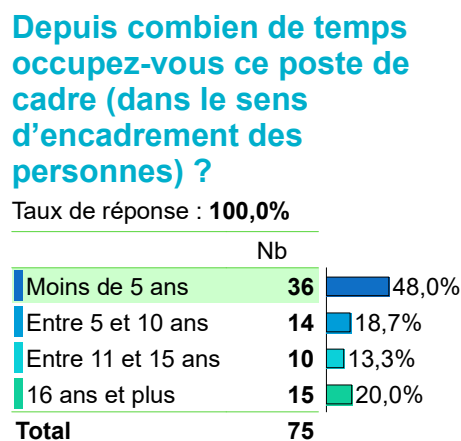


Figure 8 : Temps d'occupation du poste de cadre

Pour terminer, une marge d'erreur, avec un niveau de confiance de 95%, a été calculée. Ainsi pour une population totale de 112 personnes et un échantillon de 75 répondants, la marge d'erreur s'élève à sept pourcents. Cela indique dans quelle mesure le sondage peut refléter l'avis de la population-mère. Par exemple, admettons que nous obtenons le résultat suivant : 60% des chefs estiment que la GRH est une activité administrative. Nous pouvons généraliser ce nombre à la population-mère et estimer qu'avec un niveau de confiance de 95%, entre 53 et 67% de la population totale a un avis similaire à celui de l'échantillon. Nous pouvons conclure qu'avec cette marge d'erreur, les résultats présentés sont fiables.

4.2.3 Analyse

L'analyse du questionnaire est formulée en deux phases : tout d'abord, les perceptions de la gestion des ressources humaines et de la direction des ressources humaines sont présentées grâce aux analyses univariées. Ensuite le rôle des différents chefs pour chaque processus est exposé à travers des tris croisés. Pour chaque figure, une partie factuelle est expliquée, suivie d'un lien théorique ou d'une analyse réflexive si cela s'avère nécessaire. Pour terminer les remarques générales sur ces thématiques sont relatées.

4.2.3.1 Analyses univariées

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le tri à plat suivant présente la vision des cadres par rapport à la gestion des ressources humaines.

Selon vous, la gestion des ressources humaines c'est :

(Possibilité de cocher plusieurs réponses)

Taux de réponse : 100,0%

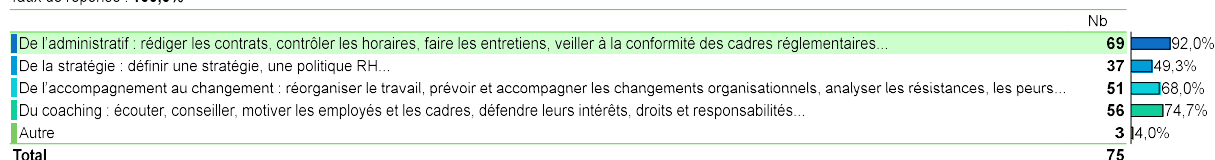


Figure 9 : Perception de la GRH

Nous observons que 92% des répondants estiment la gestion des ressources humaines comme étant de l'administratif. Le coaching est relevé par 74.7% des chefs et l'accompagnement au changement est identifié à 68%. Le côté stratégique de la GRH n'est relevé qu'à 49.3%. Le rôle le plus important selon ce qui a été vu dans la partie théorique est celui de l'accompagnement au changement. Étonnamment, il ne ressort qu'en troisième position selon la perception des chefs interrogés. En revanche et sans surprise, le côté administratif est relevé par la quasi-totalité des répondants. Les autres réponses données sur la gestion des ressources humaines sont les suivantes :

- Un soutien au recrutement ;
- Une participation active au processus de recrutement ;
- Définir un catalogue de fonction, des plans d'évolutions.

LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES ET SON DÉPARTEMENT

L'importance du rôle de la direction des ressources humaines est ici sous-entendue au sens de l'utilité, de la nécessité.

Selon vous, quelle est l'importance – utilité/nécessité – du rôle de la DRH et du département des ressources humaines au sein de l'entreprise ?

Taux de réponse : 100,0%

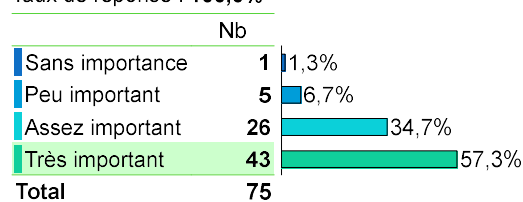


Figure 10 : Importance du rôle de la DRH

Au sein de l'établissement hospitalier, la majorité des cadres – 92% – estiment le rôle de la DRH et de son département comme étant **très important à assez important**. Une faible minorité – 8% – le juge peu important, et même sans importance. À travers ce résultat, nous pouvons supposer que les chefs sont conscients de la nécessité d'une direction et d'un département des ressources humaines au sein du grande structure telle que l'Hôpital Riviera-Chablais.

Concernant les attentes vis-à-vis de la direction des ressources humaines, elles sont à nouveau variées, comme le présente la figure suivante.

Qu'attendez-vous de la part de la DRH et du département des ressources humaines ?

(Possibilité de cocher plusieurs réponses)

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	
Qu'ils vous soutiennent au quotidien (dans vos activités de GRH)	46	61,3%
Qu'ils soient à l'écoute, disponibles, fassent preuve d'empathie	43	57,3%
Qu'ils vous mettent à disposition des outils pour gérer vos équipes	60	80,0%
Qu'ils se fassent mieux connaître au sein de l'HRC (le travail concret qu'ils font)	28	37,3%
Qu'ils s'affirment plus (face aux syndicats, lors de prises de décisions...)	37	49,3%
Qu'ils définissent le type d'encadrement attendu de la part d'un manager	25	33,3%
Autre	2	2,7%
Total	75	

Figure 11 : Attentes vis-à-vis de la DRH

L'attente la plus importante est la **mise à disposition d'outils** pour gérer une équipe. Viennent ensuite un **soutien quotidien** lors des activités de GRH – 61.33% – et une **disponibilité, de l'empathie et de l'écoute** pour 57.3% des chefs. Près de la moitié d'entre eux souhaitent que la DRH s'affirme plus face aux syndicats ou lors de prises de décisions. Les réponses les moins relevées sont la connaissance du travail concret fait par la direction des ressources humaines et son département – 37.3% –, et la définition du type d'encadrement attendu de la part des différents chefs – 33.3% –. Les deux autres réponses indiquées sont une structure de fonctions ; de la disponibilité, de la réactivité, du partage constructif et le respect des cadres.

À la suite des attentes illustrées précédemment, nous pouvons également analyser les souhaits supplémentaires vis-à-vis de la DRH et de son département.

Que souhaiteriez-vous de plus de la part de la DRH et du département des ressources humaines ?

(Possibilité de cocher plusieurs réponses)

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	
Une meilleure collaboration	16	21,3%
Une meilleure compréhension de la réalité du terrain	54	72,0%
Une meilleure communication	25	33,3%
Plus de proximité	31	41,3%
Plus de soutien dans les processus de GRH (administratif, gestion de situations difficiles)	34	45,3%
La mise à disposition de plus d'outils de GRH pour gérer votre équipe	26	34,7%
Autre	7	9,3%
Total	75	

Figure 12 : Souhaits supplémentaires vis-à-vis de la DRH

La majorité des cadres – 72% – aimerait une **meilleure compréhension de la réalité du terrain**. Plus de proximité, de soutien lors des différents processus de gestion des ressources humaines ainsi que plus d'outils pour gérer leur équipe sont également des éléments ressortant du questionnaire. Une meilleure communication et collaboration sont des notions moins relevées, avec seulement un tiers et un quart des chefs qui le souhaitent. Les autres réponses données sont présentées ci-dessous :

- « Qu'ils soient des vrais partenaires pour les cadres. Ce sont eux qui doivent avoir la connaissance des règlements RH, des assurances.... Ils doivent être des accompagnants pas des donneurs de leçons. C'est à eux assurer la partie administrative de tout ce qui est lié aux RH. Suivi d'un arrêt de travail, mise à jour du PEP par rapport aux arrêts de travail, accompagnement dans la rédaction de certificat, accompagnement dans le suivi des documents RH, rappel, formation des cadres à l'utilisation des outils RH et accompagnement. »⁴ ;
- La mise en place d'un plan d'évolution pour les collaborateurs (junior, associé, professionnel, senior), la fixation d'objectifs et de primes correspondantes ;
- Une **vision stratégique** institutionnelle ;
- Le respect des compétences des cadres ;
- Plus d'implication dans le processus de recrutement ;
- Plus de **confiance aux cadres** de terrain.

⁴ Réponse reprise textuellement du logiciel d'analyse

4.2.3.2 Tris croisés

LE RÔLE DES CADRES POUR LES PROCESSUS DÉFINIS

Les tris croisés sont un croisement entre deux variables. Pour toutes les questions axées sur les processus de gestion des ressources humaines, un tri croisé entre la fonction et l'évaluation de la responsabilité a été effectué, afin d'assurer la même continuité que pour l'enquête qualitative. Chaque étape des différents processus est présentée ci-dessous. Il est intéressant de séparer l'analyse par rapport à la fonction occupée, étant donné qu'un chef de service aura plus de responsabilités qu'un chef d'unité, qui aura lui-même plus d'obligations qu'un chef de groupe.

Concernant ces analyses, nous pouvons poser l'hypothèse suivante :

« Les tâches plutôt administratives ou nécessitant une expertise ou un accompagnement reviennent en partie à la DRH et son département, alors que les activités liées à la réalité et aux besoins du terrain incombent aux différents cadres ».

Nous allons pouvoir confirmer ou infirmer cette hypothèse à travers les résultats présentés ci-après. Quant à l'analyse du Khi2 – qui permet d'établir une relation entre deux caractères et d'en vérifier la force – il a été décidé de ne pas en tenir compte, étant donné que tous les tris croisés présentés démontrent une relation non significative. De plus, selon ce qui a déjà été relevé plus haut, la définition de la responsabilité estimée par chaque cadre est subjective. À travers ce questionnaire, nous souhaitons simplement examiner la responsabilité des chefs face aux étapes d'un processus.

Enfin, par mesure de simplification les tris croisés ressortant du logiciel Sphinx sont présentés en annexe XIII. Dans la présente analyse, seuls les tableaux récapitulatifs sont exposés.

4.2.3.2.1 L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

Les trois grandes thématiques du processus d'engagement du personnel sont présentées et accompagnées du détail des sous-étapes définies.

Concernant la lecture des figures, nous trouvons la fonction en première colonne et la responsabilité de 0 à 10 sur la ligne supérieure. Pour chaque fonction, le nombre de personnes par niveau de responsabilité ainsi que le pourcentage calculé sont recensés. Afin d'illustrer la lecture des tris croisés, un exemple est donné au moyen de la figure 13 : si nous prenons un niveau de responsabilité de 7 (70%), nous voyons que trois chefs de service l'ont indiqué et que ces trois personnes représentent 18.8% de la totalité des chefs de service. Ce principe est utilisé pour tous les tris croisés présentés dans la suite de ce travail.

L'ANALYSE DU BESOIN : DÉFINIR LES BUTS ET LES RESPONSABILITÉS DU POSTE

buts_responsabilites_poste, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	1	6,3%	3	18,8%	9	56,3%
Un chef d'unité	1	2,2%	1	2,2%	2	4,4%	1	2,2%	0	0,0%	8	17,8%	2	4,4%	5	11,1%	5	11,1%	7	15,6%	13	28,9%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	0	0,0%	3	21,4%	1	7,1%	2	14,3%	5	35,7%

p = 0,73 ; Khi2 = 15,79 ; ddl = 20 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 13 : Tri croisé - fonction et définition du poste

Selon la figure 13, les chefs de service interrogés estiment avoir entre 70 et 100% de la responsabilité lors de la définition des buts d'un nouveau poste. Pour les chefs d'unité, les résultats sont plus variés avec tout de même le deux-tiers – 66.7% – indiquant avoir plus d'importance ou de légitimité à définir les buts d'un poste de travail (entre 70 et 100% de la responsabilité). Quant aux chefs de groupe, le constat est assez similaire. La plupart – 78.5% – indique occuper entre 70 et 100% de la responsabilité.

Selon les résultats, il en ressort que les différents chefs pensent avoir un rôle tout de même important lors de cette étape : qui de mieux qu'un cadre directement sur le terrain pour définir les besoins d'un poste. Nous pouvons alors supposer que la DRH et son département jouent un moindre rôle et sont présents en tant que soutien auprès des différents cadres.

L'ANALYSE DU BESOIN : DÉFINIR LE PROFIL DU CANDIDAT

profil_candidat, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%	11	68,8%
Un chef d'unité	4	8,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	8,9%	1	2,2%	8	17,8%	7	15,6%	7	15,6%	14	31,1%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	2	14,3%	3	21,4%	2	14,3%	5	35,7%

p = 0,31 ; Khi2 = 16,11 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 14 : Tri croisé - fonction et définition du profil candidat

Pour la définition du profil du candidat, cinq chefs de service déterminent leur responsabilité entre 60 et 90%, et la grande majorité – 68.8% – disent avoir l'entière responsabilité de cette tâche. Le résultat est assez proche pour les chefs d'unité, avec 36 personnes indiquant un rôle entre 70 et 100%. Il en est de même pour les chefs de groupe. Nous constatons que la plupart des cadres – tout niveau hiérarchique confondu – indiquent avoir en partie ou l'entière responsabilité de cette étape.

Pour les thèmes de chaque processus, un tableau récapitulatif est présenté avec l'estimation de la responsabilité ressortant le plus pour chaque niveau hiérarchique :

- Responsabilité faible → entre 0 et 30%
- Responsabilité moyenne → entre 40 et 60%
- Responsabilité élevée → entre 70 et 100%

Ci-dessous, le résumé pour l'analyse du besoin est présenté. Lors de ces deux premières phases, il est releable que le point de vue des différents chefs rejoint celui partagé par Alves (2009), à savoir que le manager joue un rôle important lors de ces étapes d'analyse du besoin.

Analyse du besoin	Chef de service	Chef d'unité	Chef de groupe
Définir les buts et les responsabilités du poste	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Définir le profil du candidat	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée

Tableau 8 : Analyse du besoin, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteure »

LE RECRUTEMENT : LA RÉDACTION DE L'ANNONCE

Rediger_annonce, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	8	50,0%	0	0,0%	1	6,3%	3	18,8%	0	0,0%	1	6,3%
Un chef d'unité	14	31,1%	1	2,2%	4	8,9%	3	6,7%	2	4,4%	9	20,0%	2	4,4%	0	0,0%	7	15,6%	0	0,0%	3	6,7%
Un chef de groupe	4	28,6%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	5	35,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	2	14,3%

p = 0,47 ; Khi2 = 17,85 ; ddl = 18 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 15 : Tri croisé - fonction et rédaction de l'annonce

À travers la figure 15, nous constatons que la plupart des chefs de service, d'unité et de groupe évaluent une responsabilité faible à modérée lors de la rédaction de l'annonce. Il est tout de même étonnant que certains chefs estiment avoir un rôle élevé lors de cette tâche. Nous pouvons peut-être supposer qu'ils souhaitent prendre cette responsabilité pour éviter une perte de temps et que cette activité soit effectuée de manière plus directe et efficace. Cependant, la DRH et son département ont tout de même un rôle lors de cette étape, puisque ce sont eux qui sont ensuite chargés de la mise au concours, de la parution de l'annonce et de la réception des dossiers.

LE RECRUTEMENT : LE PRÉ-TRI DES CANDIDATURES

pretri_candidatures, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	2	12,5%	1	6,3%	0	0,0%	5	31,3%	1	6,3%	1	6,3%	3	18,8%	0	0,0%	2	12,5%
Un chef d'unité	10	22,2%	0	0,0%	5	11,1%	3	6,7%	0	0,0%	6	13,3%	4	8,9%	4	8,9%	2	4,4%	1	2,2%	10	22,2%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	21,4%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	1	7,1%	6	42,9%

p = 0,43 ; Khi2 = 16,34 ; ddl = 16 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 16 : Tri croisé - fonction et pré-tri des candidatures

Selon la figure ci-dessus, nous voyons des résultats très variés. La majorité des cadres interrogés estime avoir une responsabilité moyenne lors du pré-tri des candidatures. Nous pouvons en conclure que cette tâche est du ressort de la plupart des cadres ayant participé à l'enquête, avec un accompagnement de la part de la DRH et son département.

LE RECRUTEMENT : FAIRE LES ENTRETIENS

Faire_les_entretiens, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	6	37,5%	2	12,5%	7	43,8%
Un chef d'unité	4	8,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	5	11,1%	1	2,2%	5	11,1%	14	31,1%	3	6,7%	12	26,7%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	8	57,1%

p = 0,44 ; Khi2 = 14,13 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 17 : Tri croisé - fonction et effectuer les entretiens

La figure 17 démontre que la majorité des cadres, tout niveau hiérarchique confondu, ont une responsabilité entre 50 et 100% lorsque des entretiens sont effectués. Les catégories entre 80 et 100% sont les plus représentées.

Cependant, cinq personnes, dont quatre chefs d'unité et un chef de groupe estiment n'avoir aucune responsabilité, et un chef d'unité l'évalue à 30%. Tout comme le pré-tri des candidatures, effectuer les entretiens incombe en grande partie aux différents cadres.

LE RECRUTEMENT : FAIRE LES ASSESSMENTS ET LES PROFILS DE PERSONNALITÉ

Faire_des_assessments__profils_de_person, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	4	25,0%	0	0,0%	2	12,5%	3	18,8%	1	6,3%	1	6,3%	1	6,3%	2	12,5%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%
Un chef d'unité	15	33,3%	2	4,4%	3	6,7%	4	8,9%	3	6,7%	5	11,1%	2	4,4%	2	4,4%	5	11,1%	2	4,4%	2	4,4%
Un chef de groupe	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	2	14,3%	1	7,1%	5	35,7%

p = 0,23 ; Khi2 = 24,32 ; ddl = 20 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 18 : Tri croisé - fonction et faire des assessments / profils de personnalité

À nouveau, les résultats présentés par la figure 18 sont divers. La plupart des chefs de service indiquent une faible à moyenne responsabilité lors de cette activité. Il en est de même pour les chefs d'unité. En revanche, il en ressort plutôt l'inverse pour les chefs de groupe. Ces derniers estiment avoir un rôle moyen, voire important.

Selon les résultats, nous pouvons supposer que pour les chefs de service et d'unité, cette tâche se fait en collaboration avec la DRH et son département et que pour les chefs d'unité, cette étape leur reviendrait plus légitimement. Étant donné que la mise en place de profils de personnalité nécessite des compétences spécifiques que les collaborateurs des ressources humaines détiennent, il est étonnant de voir qu'une majorité de chefs de groupe se voit attribuer l'entier de la responsabilité. En revanche si nous parlons plutôt de mises en situation, nous pouvons considérer que les cadres ont un rôle à jouer étant donné que ce sont eux qui se trouvent sur le terrain.

LE RECRUTEMENT : SÉLECTIONNER LE CANDIDAT FINAL

Selectionner_le_candidat_finaliste, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	2	12,5%	11	68,8%
Un chef d'unité	5	11,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	4	8,9%	0	0,0%	4	8,9%	10	22,2%	5	11,1%	15	33,3%
Un chef de groupe	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	1	7,1%	8	57,1%

p = 0,52 ; Khi2 = 15,10 ; ddl = 16 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 19 : Tri croisé - fonction et sélection du candidat final

Concernant la sélection du candidat final, la majorité des chefs de service estiment avoir entre 80 et 100% de la responsabilité, cette dernière catégorie étant la plus représentée à 68.8%. L'un d'entre eux indique une collaboration partagée à 50% avec la DRH et son département. Pour les chefs d'unité, une grande partie – 75.5% – considère leur rôle entre 70 et 100%. Les 24.5% restants jugent un niveau de responsabilité entre 0 et 50%. Le constat est assez semblable pour les chefs de groupe, avec 78.5% évaluant leur devoir entre 80 et 100%. Nous observons alors que grand nombre de cadres estime jouer un rôle primordial lors de cette étape du recrutement, mais que cela se fait tout de même avec le soutien de la DRH et de son département.

LE RECRUTEMENT : CONFIRMER L'ENGAGEMENT DU COLLABORATEUR

Confirmer_l'engagement_du_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	25,0%	0	0,0%	1	6,3%	5	31,3%	1	6,3%	4	25,0%
Un chef d'unité	12	26,7%	2	4,4%	6	13,3%	1	2,2%	0	0,0%	7	15,6%	1	2,2%	2	4,4%	7	15,6%	2	4,4%	5	11,1%
Un chef de groupe	4	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	1	7,1%	1	7,1%	1	7,1%	5	35,7%

p = 0,17 ; Khi2 = 23,50 ; ddl = 18 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 20 : Tri croisé - fonction et confirmation de l'engagement

Les résultats sont assez variables selon la figure 20. 68.9% des chefs de service estiment jouer un rôle entre 70 et 100% lors de la confirmation d'un engagement. 25% indiquent que cette activité se fait à part égale avec la DRH et son département et une personne évalue sa responsabilité à 20%. Les chefs d'unité sont assez partagés concernant cette étape du processus de recrutement, avec un niveau de responsabilité faible à modéré. Concernant les chefs de groupe, la plupart – 71.3% – évalue leur rôle entre 60 et 100% et seuls 28.7% estime n'en avoir aucun.

Ci-dessous, le tableau récapitulatif du processus de recrutement est présenté :

Recrutement	Chef de service	Chef d'unité	Chef de groupe
Rédiger l'annonce	Responsabilité faible à moyenne	Responsabilité faible à moyenne	Responsabilité faible à moyenne
Faire le pré-tri des candidatures	Responsabilité moyenne à élevée	Responsabilité moyenne à élevée	Responsabilité moyenne à élevée
Faire les entretiens	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Faire des assessments ; profils de personnalité ou mises en situation	Responsabilité faible	Responsabilité faible	Responsabilité moyenne à élevée
Sélectionner le candidat finaliste	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Confirmer l'engagement du collaborateur	Responsabilité élevée	Responsabilité faible	Responsabilité élevée

Tableau 9 : Recrutement, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteure »

L'INTÉGRATION DU COLLABORATEUR : PRÉPARER L'ARRIVÉE DU NOUVEAU COLLABORATEUR

preparer_arrivee_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	31,3%	1	6,3%	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%	5	31,3%
Un chef d'unité	2	4,4%	2	4,4%	3	6,7%	2	4,4%	1	2,2%	7	15,6%	3	6,7%	5	11,1%	6	13,3%	1	2,2%	13	28,9%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	4	28,6%	1	7,1%	8	57,1%

p = 0,59 ; Khi2 = 17,94 ; ddl = 20 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 21 : Tri croisé - fonction et arrivée d'un nouveau collaborateur

La figure 21 démontre un niveau de responsabilité variant entre 50 et 100% pour les chefs de service. Seule une personne indique n'avoir aucun rôle à jouer lors de l'arrivée d'un nouveau collaborateur. Pour les chefs d'unité, les résultats sont plutôt multiples : un peu moins de la moitié estime un rôle faible à modéré et 55% d'entre eux trouvent que cette tâche leur revient entre 60 et 100%. Quant aux chefs de groupe, la réponse est assez claire, avec une responsabilité évaluée entre 70 et 100%.

L'INTÉGRATION DU COLLABORATEUR : LES QUATRE ÉTAPES SUIVANTES

Pour l'appréciation du niveau de responsabilité concernant l'accueil du collaborateur, la présentation de l'établissement et de son équipe, l'explication des règles et du fonctionnement de travail, et l'évaluation de sa période d'essai, les graphiques sont uniquement présentés en annexe XIII (p. 127-128), étant donné que les résultats sont très similaires pour chacune des étapes. Ainsi, lors de ces quatre tâches, tous les chefs interrogés – tout niveau hiérarchique confondu – estiment avoir un rôle entre 50 et 100%, avec les catégories 70-100% les plus représentées. Ces résultats démontrent que les cadres sont directement impliqués pour les tâches du terrain, liées à leur équipe et que la DRH et son département restent plutôt présents en tant que soutien.

Un tableau récapitulatif du niveau de responsabilité est à nouveau présenté ci-après :

Intégration du collaborateur	Chef de service	Chef d'unité	Chef de groupe
Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur (place de travail, clés...)	Responsabilité moyenne à élevée	Responsabilité moyenne à élevée	Responsabilité élevée
Accueillir le collaborateur	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Lui présenter l'établissement et son équipe de collègues	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Lui expliquer les règles et le fonctionnement de travail au sein de l'établissement	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Évaluer le collaborateur et sa période d'essai	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée

Tableau 10 : Intégration du collaborateur, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteur »

4.2.3.2.2 LA GESTION DE CONFLITS

L'analyse des cinq étapes définies lors de la gestion de conflits sont exposées ci-dessous.

IDENTIFIER LES FAITS PRÉCIS, L'ÉVÉNEMENT PROBLÉMATIQUE

Identifier_faits_precis, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	37,5%	3	18,8%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	2	4,4%	2	4,4%	9	20,0%	5	11,1%	25	55,6%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	4	28,6%	2	14,3%	6	42,9%

p = 0,63 ; Khi2 = 11,76 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 22 : Tri croisé - fonction et identification des faits précis

D'après la figure 23, nous percevons que la responsabilité de cette étape est principalement évaluée entre 80 et 100% par les cadres de tout niveau hiérarchique. Si nous prenons la répartition des chefs d'unité, six personnes estiment leur rôle entre 40 et 70%. Enfin, un chef de groupe juge n'avoir aucune responsabilité et un autre l'indique à 50%. Les principaux constats sont relativement logiques étant donné que les cadres sont les premiers confrontés aux conflits relationnels de leur équipe.

ENTENDRE LES PARTIES

Entendre_les_parties, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	7	43,8%	0	0,0%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	2	4,4%	0	0,0%	1	2,2%	7	15,6%	2	4,4%	5	11,1%	11	24,4%	3	6,7%	14	31,1%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	3	21,4%	5	35,7%

p = 0,38 ; Khi2 = 17,03 ; ddl = 16 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 23 : Tri croisé - fonction et entente des parties

Entendre les parties lors d'un conflit relationnel obtient un niveau de responsabilité entre 50 et 100% de la part des chefs de service. Pour les chefs d'unité, le constat est assez varié, avec tout de même un rôle évalué entre 50 et 100% pour la majorité. Il en est de même pour les chefs de groupe. Nous pouvons supposer que les cadres attendent un soutien de la part du département des ressources humaines à ce niveau-là.

ÉVALUER LA SITUATION ET LES RISQUES

Evaluer_la_situation_et_les_risques, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	2	12,5%	0	0,0%	5	31,3%	2	12,5%	4	25,0%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	0	0,0%	6	13,3%	3	6,7%	8	17,8%	10	22,2%	4	8,9%	12	26,7%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	3	21,4%	2	14,3%	1	7,1%	2	14,3%	3	21,4%	2	14,3%

p = 0,76 ; Khi2 = 10,09 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 24 : Tri croisé - fonction et évaluation de la situation

Quant à l'évaluation de la situation et des risques, nous constatons des réponses assez semblables que lors de l'entente des parties. La plupart des chefs interrogés de tout niveau hiérarchique estime un rôle entre 50 et 100%.

DÉTERMINER LES ACTIONS À ENTREPRENDRE

Determiner_les_actions_a_entreprendre, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	25,0%	1	6,3%	4	25,0%	4	25,0%	0	0,0%	3	18,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	1	2,2%	9	20,0%	6	13,3%	10	22,2%	8	17,8%	4	8,9%	6	13,3%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	6	42,9%	1	7,1%	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	1	7,1%

p = 0,55 ; Khi2 = 12,70 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 25 : Tri croisé - fonction et actions à entreprendre

Pour les actions à entreprendre lorsque des conflits surviennent, nous remarquons à nouveau un niveau de responsabilité jugé entre 50 et 100%. Relevons aussi que plus de cadres indiquent un rôle entre 50 et 60% et que trois autres l'évaluent à 20%. Nous pouvons supposer qu'un soutien et un accompagnement de la part du département RH sont nécessaires selon les chefs de service, d'unité et de groupe. De plus, lors de conflits relationnels, il est nécessaire d'évaluer leur niveau de gravité. S'il est faible, nous pouvons totalement imaginer qu'un cadre peut le gérer dans son intégralité. Au contraire, si la situation se complique, une intervention des spécialistes en ressources humaines ou même d'une personne externe – un médiateur par exemple – peut s'avérer utile.

SPÉCIFIER LES RÈGLES POUR L'AVENIR ET EN ASSURER UN SUIVI

Spécifier_les_regles_pour_lavenir_et_en_, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	2	12,5%	1	6,3%	5	31,3%	3	18,8%	3	18,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	7	15,6%	3	6,7%	9	20,0%	9	20,0%	5	11,1%	10	22,2%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	5	35,7%	2	14,3%	1	7,1%	2	14,3%	0	0,0%	2	14,3%

$p = 0,22$; $\text{Khi}^2 = 20,00$; ddl = 16 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 26 : Tri croisé - fonction et définition des règles lors d'un conflit

Pour terminer sur la dernière étape définie lors du processus de gestion de conflits, les résultats sont similaires aux autres étapes avec une responsabilité évaluée entre 50 et 100% pour la majorité des cadres.

Le tableau avec le niveau de responsabilité le plus indiqué se trouve ci-dessous. Il nous démontre que les chefs se voient tout de même bien impliqués dans le processus de gestion de conflits, avec un accompagnement de la part de la DRH et de son département.

Gestion de conflits	Chef de service	Chef d'unité	Chef de groupe
Identifier les faits précis	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Entendre les parties	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Évaluer la situation et les risques	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité moyenne à élevée
Déterminer les actions à entreprendre	Responsabilité moyenne à élevée	Responsabilité moyenne à élevée	Responsabilité moyenne
Spécifier les règles pour l'avenir et en assurer un suivi	Responsabilité élevée	Responsabilité moyenne à élevée	Responsabilité moyenne

Tableau 11 : Gestion de conflits, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteur »

Faites-vous appel au département des ressources humaines en cas de conflits relationnels ?

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	
Pas du tout	4	5,3%
Plutôt non	17	22,7%
Plutôt oui	40	53,3%
Tout à fait	14	18,7%
Total	75	

Figure 27 : Appel à la DRH en cas de conflits

Pour clore la thématique sur ce processus, il a été demandé aux cadres s'ils font appel à la DRH et à son département lorsque des conflits surviennent. La figure 28 indique que la majorité – 72% – des personnes s'adresse aux spécialistes RH en cas de problèmes. Le 28% restants ne fait plutôt pas, voire pas du tout appel à la DRH et son département. Les raisons indiquées sont les suivantes (parfois reprises tel quelles du logiciel d'analyse) :

- « Les RH n'écoutent pas les cadres. Ils ont leurs propres idées même s'ils ne connaissent absolument pas le travail du collaborateur » ;
- Une discussion a d'abord lieu avec le supérieur hiérarchique ;
- Pas de nécessité ;
- « Pas ou peu d'aide des RH, ce qui nous ajoutent de l'administratif. Il est difficile de trouver de la disponibilité des spécialistes RH » ;

La suite des raisons d'un non-appel au département des ressources humaines sont listées ci-après :

- « Uniquement si la situation perdure et qu'aucune solution ne peut être trouvée pas conciliation directe ou pour un avis consultatif » ;
- Un cadre n'a pas eu de conflits relationnels au sein de son équipe, ce qui explique une réponse négative à cette question ;
- Uniquement lors de conflits importants : la personne indique n'en avoir eu que deux en 15 ans de métier ;
- C'est du ressort des cadres ;
- Une personne indique les gérer de manière autonome dans un premier temps et ensuite faire appel au département RH ;
- Cela dépend de la nature et de la gravité du conflit ;
- La DRH et son département ne sont pas assez décisifs ;
- Par manque de confiance et/ou de soutien.

4.2.3.2.3 LA FORMATION DES COLLABORATEURS

Les résultats des étapes du processus de formation des collaborateurs sont présentés ci-après.

IDENTIFIER LES COMPÉTENCES DU COLLABORATEUR

Identifier_compétences_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	1	6,3%	4	25,0%	8	50,0%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	3	6,7%	9	20,0%	5	11,1%	26	57,8%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	9	64,3%

p = 0,47 ; Khi2 = 9,66 ; ddl = 10 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 28 : Tri croisé - fonction et identification des compétences

Les résultats illustrés par la figure 28 sont assez clairs. Tous les chefs de service, d'unité et de groupe – à trois exceptions près pour ces deux dernières catégories – estiment un niveau de responsabilité entre 70 et 100%.

DÉFINIR LE PLAN DE FORMATION DU COLLABORATEUR

Definir_planformation_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	2	12,5%	1	6,3%	3	18,8%	2	12,5%	6	37,5%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	8,9%	4	8,9%	2	4,4%	11	24,4%	4	8,9%	20	44,4%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	5	35,7%	0	0,0%	7	50,0%

p = 0,64 ; Khi2 = 9,69 ; ddl = 12 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 29 : Tri croisé - fonction et plan de formation du collaborateur

Le constat est quasiment le même pour la définition du plan de formation du collaborateur, avec une responsabilité évaluée entre 50 et 100% par les différents chefs.

VALIDER LE PLAN DE FORMATION

Valider_le_plan_de_formation, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	0	0,0%	2	12,5%	4	25,0%	0	0,0%	5	31,3%
Un chef d'unité	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	8	17,8%	5	11,1%	7	15,6%	12	26,7%	2	4,4%	9	20,0%
Un chef de groupe	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	1	7,1%	5	35,7%

p = 0,21 ; Khi2 = 22,59 ; ddl = 18 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 30 : Tri croisé - fonction et validation du plan de formation

Concernant la validation du plan de formation les avis sont partagés. Pour les chefs de service, une majorité – 68.6% – indique jouer un rôle entre 70 et 100%. Pour deux personnes, cette tâche leur revient à 50%, pour deux autres à 20% et l'un d'entre eux indique n'avoir aucune responsabilité. Les chefs d'unité sont, à peu de chose près, du même avis que les chefs de service, avec la plupart – 66.7% – évaluant leur responsabilité entre 70 et 100%. Quant aux chefs de groupe, nous relevons des résultats semblables, avec 71.3% d'entre eux estimant que cette activité leur incombe entre 70 et 100%.

SUIVRE LE COLLABORATEUR DANS SA FORMATION

À la suite d'une erreur dans le questionnaire, la même étape a été demandée mais avec une formulation différente. Les résultats sont très similaires entre les deux « mêmes » étapes et sont exposés en annexe XIII (p. 131). Ainsi les cadres – toute catégorie confondue – estiment avoir une grande responsabilité – entre 70 et 100% – lors de cette activité.

ÉVALUER LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DU COLLABORATEUR

Evaluer_le_developpement_des_compétences, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	1	6,3%	3	18,8%	4	25,0%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	6,7%	1	2,2%	5	11,1%	8	17,8%	4	8,9%	24	53,3%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	1	7,1%	7	50,0%

p = 0,60 ; Khi2 = 10,19 ; ddl = 12 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 31 : Tri croisé - fonction et évaluation des compétences acquises

Enfin et sans surprise, le niveau de responsabilité des cadres est élevé lorsqu'il s'agit d'évaluer les compétences acquises / développées par le collaborateur. Comme le montre la figure 32, leur rôle est principalement estimé entre 70 et 100%. Quelques personnes l'indiquent plutôt entre 50 et 60%. Selon ce qui a été vu dans la partie théorique, il n'y a pas de personne mieux placée que le chef de proximité pour ce type d'activités.

Comme pour les processus précédents, le tableau récapitulatif est exposé ci-dessous.

Formation du collaborateur	Chef de service	Chef d'unité	Chef de groupe
Identifier les compétences du collaborateur	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Définir un plan de formation pour le collaborateur	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Valider le plan de formation	Responsabilité élevée	Responsabilité moyenne à élevée	Responsabilité élevée
Suivre le collaborateur dans sa formation	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Évaluer le développement des compétences du collaborateur	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée

Tableau 12 : Formation du collaborateur, résumé de la responsabilité– « Données de l'auteure »

Est-ce plutôt vous – en tant que cadre – ou plutôt le collaborateur qui définit ses compétences à développer ?

Taux de réponse : **98,7%**

	Nb	
Non réponse	1	1,3%
Moi - en tant que cadre	5	6,7%
Le collaborateur	1	1,3%
Les deux ensembles	68	90,7%
Total	75	

Figure 32 : Rôle dans la définition des compétences à développer

Pour conclure sur ce processus et également pour comparer l'avis donné par Emery et Gonin (2009) dans la partie théorique, il a été demandé aux cadres si ce sont eux qui définissent les compétences à développer ou le collaborateur. La figure ci-joint démontre très bien que c'est une collaboration entre le chef et l'employé à 90.7%. 6.7% des répondants jugent que c'est uniquement le cadre et seule une personne indique que cela revient au collaborateur. Il y a malencontreusement une non-réponse, cela dû à un oubli de notifier que la réponse est obligatoire lors de l'établissement du questionnaire.

Si nous reprenons l'avis de Emery et Gonin (2009), à savoir que c'est le collaborateur qui définit son plan de formation, nous voyons que dans la pratique, cela peut plutôt se faire en commun avec le supérieur hiérarchique.

4.2.3.2.4 LA GESTION D'UN COLLABORATEUR ABSENT

Comme il a été expliqué précédemment, ce processus est axé sur la gestion des longues absences. Les étapes évaluées par les cadres sont développées en-dessous.

PRENDRE DES NOUVELLES DU COLLABORATEUR ABSENT

Prendre_desnouvelles_collabo_absent, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	25,0%	3	18,8%	7	43,8%
Un chef d'unité	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	11,1%	3	6,7%	2	4,4%	10	22,2%	5	11,1%	19	42,2%
Un chef de groupe	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	2	14,3%	9	64,3%

p = 0,55 ; Khi2 = 12,72 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 33 : Tri croisé - fonction et nouvelles d'un collaborateur absent

Les résultats présentés par la figure 34 sont assez nets. Le rôle des cadres concernant la prise de nouvelles d'un collaborateur absent est évalué entre 80 et 100%. Nous remarquons tout de même qu'un chef de service et d'unité indique aucune responsabilité. Nous pouvons supposer que cela est délégué au niveau hiérarchique inférieur.

PRÉPARER UNE SÉANCE DE RÉSEAU / UN SUIVI

Preparer_seance_de_reseau_suivi, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	3	18,8%	0	0,0%	6	37,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	3	18,8%	1	6,3%
Un chef d'unité	5	11,1%	2	4,4%	2	4,4%	1	2,2%	1	2,2%	20	44,4%	7	15,6%	1	2,2%	4	8,9%	1	2,2%	1	2,2%
Un chef de groupe	3	21,4%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	6	42,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	1	7,1%

p = 0,45 ; Khi2 = 20,14 ; ddl = 20 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 34 : Tri croisé - fonction et préparation d'une séance de réseau

Pour la préparation d'une séance de réseau, les réponses sont plutôt multiples. Cinq chefs de service y voient une faible responsabilité et cinq autres l'estiment élevée. La majorité – 35.7% – évaluent leur rôle à part égale avec celui de la DRH et son département. Les chefs d'unité ont indiqué tous les degrés de responsabilité et les plus signifiants sont relevés : 11.1% n'y voient aucune mission et 60% évaluent cette activité entre 50 et 60%. Pour les chefs de groupe, les résultats sont similaires à ceux des chefs de service, avec la plupart – 42.9% – indiquant leur mission à 50%.

ADAPTER LE POSTE DU COLLABORATEUR

Adapter_son_poste, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	5	31,3%	0	0,0%	2	12,5%	5	31,3%	1	6,3%	1	6,3%
Un chef d'unité	3	6,7%	0	0,0%	2	4,4%	5	11,1%	2	4,4%	14	31,1%	3	6,7%	4	8,9%	6	13,3%	2	4,4%	4	8,9%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	1	7,1%	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	3	21,4%

$p = 0,91$; Khi2 = 10,57 ; ddl = 18 (NS)

La relation n'est pas significative.

Figure 35 : Tri croisé - fonction et adaptation du poste

Un peu plus de la moitié – 56.6% – des chefs de service y trouvent un rôle important (entre 70 et 100%) lorsqu'il s'agit d'adapter le poste d'un collaborateur, et 31.3% estiment que cela se fait de pair avec la DRH et son département. Les constats sont relativement les mêmes en ce qui concerne les chefs de groupe. Quant aux chefs d'unité, le rôle varie entre 50 et 100%.

SUIVRE LA RÉINTÉGRATION DU COLLABORATEUR

Accueillir_et_reintegrer_le_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	5	31,3%	2	12,5%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,4%	2	4,4%	5	11,1%	10	22,2%	7	15,6%	19	42,2%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	0	0,0%	8	57,1%

p = 0,50 ; Khi2 = 11,29 ; ddl = 12 (NS)

Figure 36 : Tri croisé - fonction et réintégration du collaborateur

Pour l'accueil et la réintégration du collaborateur, tous les chefs relèvent une forte implication, entre 70 et 100%. Cela paraît logique étant donné que ce sont des cadres de proximité, ce sont eux qui sont en contact direct avec leur équipe.

Les deux dernières étapes consistent à informer le collaborateur des changements survenus durant son absence et à suivre sa réintégration. Comme les résultats obtenus sont similaires à ceux obtenus sur la figure 36, ils sont uniquement disponibles sous l'annexe XIII (p. 133). Ainsi la quasi-totalité de la responsabilité – entre 70 et 100% – revient aux différents chefs de service, d'unité et de groupe.

Finalement, le tableau résumant l'implication des chefs lors de la réintégration d'un collaborateur est présenté :

Réintégration d'un collaborateur absent	Chef de service	Chef d'unité	Chef de groupe
Prendre des nouvelles du collaborateur durant son absence	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Préparer une séance de réseau / un suivi	Responsabilité moyenne	Responsabilité faible à moyenne	Responsabilité faible à moyenne
Adapter son poste	Responsabilité élevée	Responsabilité moyenne	Responsabilité moyenne à élevée
Accueillir et réintégrer le collaborateur	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Informar le collaborateur de l'activité / des changements durant son absence	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée
Suivre la réintégration du collaborateur	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée	Responsabilité élevée

Tableau 13 : Réintégration d'un collaborateur, résumé de la responsabilité – « Données de l'auteure »

4.2.3.3 Remarques générales

Pour terminer cette enquête quantitative, les remarques générales sur ces thématiques sont également indiquées :

- À l'attention de la DRH et son département : « qu'ils soient accompagnants, pas donneurs de leçon, qu'ils sortent de leur bureau et viennent comprendre la réalité du terrain pour pouvoir aussi épauler les cadres. Qu'ils soient là aussi pour être à l'écoute des cadres en tant que partenaire, lui permettant de pouvoir lâcher la soupape parfois car les pressions tant des collaborateurs que des niveaux supérieurs peuvent être difficiles certains jours. Qu'ils arrêtent d'être juge mais qu'ils soient partenaire. Pour avoir expérimenté cela dans un autre établissement, quand l'assistant RH est un vrai partenaire pour le cadre, c'est absolument fabuleux. Quand le RH aide le cadre en discutant, en réfléchissant avec lui sur les problématiques rencontrées sans juger, c'est absolument passionnant. Ce n'est pas au cadre de vérifier les délais des documents RH, c'est aux RH, ce n'est pas aux cadres de s'assurer que le RH ait bien fait son travail, son suivi, n'ait pas perdu les documents, qu'il les ait bien demandés au collaborateur, qu'il sait les retrouver... Le cadre doit pouvoir s'appuyer sur un partenaire RH fort dans son domaine, pas une personne qui est juste là pour remplir des papiers quand il est là. »⁵ ;
- Une meilleure réalité du terrain ;
- « Sans données chiffrées, donc avec une certaine subjectivité, il me semble que la mise à disposition et l'attribution des formations continues est plus orientée soins que pour les autres services. Je trouve qu'il manque de "talent management". »⁶
- Moderniser la gestion de nos collaborateurs, leur offrir des perspectives, des plans d'évolution ;
- En cas de conflit, que la faute ne soit pas systématiquement mise sur le cadre ;
- Pour les situations de conflits, avoir une présence et un conseil pour le gérer au mieux.

⁵ Réponse reprise du logiciel

⁶ Réponse reprise du logiciel

4.2.4 Conclusion et analyse réflexive

En conclusion de cette enquête, les résultats parlent d'eux-mêmes. Concernant les attentes par rapport à la DRH et son département, elles sont présentées ci-après :

- La mise à disposition d'outils pour gérer une équipe ;
- Un soutien quotidien, de la disponibilité, de l'empathie ;
- Une compréhension de la réalité du terrain.

Quant aux processus définis, les différents cadres semblent avoir bien cerné / compris leur rôle dans l'ensemble. Si nous reprenons l'hypothèse formulée lors de l'introduction des tris croisés : « les tâches plutôt administratives ou nécessitant une expertise ou un accompagnement reviennent en partie à la DRH et son département, alors que les activités liées à la réalité et aux besoins du terrain incombent aux différents cadres », elle est confirmée dans la grande majorité des étapes indiquées. Seules la rédaction de l'annonce et la mise en place d'assessments, profils de personnalité et mises en situation infirment légèrement cette hypothèse étant donné que les cadres estiment avoir une certaine responsabilité.

Lors de chaque activité définie pour les processus, il est constaté que les cadres indiquent avoir un grand rôle, mais pas forcément dans son intégralité. Nous supposons alors qu'ils attendent un soutien / un accompagnement de la part de la DRH et son département.

Pour terminer, relevons que le questionnaire élaboré présente une limite. En effet, ce dernier ne tient pas compte de la délégation des tâches entre les niveaux hiérarchiques. Certaines tâches peuvent être effectuées en collaboration par les chefs de service, d'unité et de groupe. Cela dépend bien évidemment du type de management appliqué par le supérieur hiérarchique le plus haut placé, mais il est intéressant de faire part de ce constat. En revanche et pour appuyer le fait de ne pas avoir tenu compte de la notion de délégation lors du questionnaire, seule l'évaluation de la responsabilité des cadres par rapport à la DRH et à son département nous intéresse dans le présent travail.

5 CONCLUSION DES DEUX ENQUÊTES

Avant de conclure ces deux enquêtes, il est intéressant de relever certains points.

Tout d'abord, l'enquête qualitative a permis d'obtenir une première vision sur la GRH, la direction des ressources humaines et les tâches d'un cadre. Une multitude de réponses riches et variées de la part des chefs, de tout département et niveau hiérarchique, ont été relevées. Le questionnaire a ensuite permis de poser des questions plus précises sur la responsabilité des cadres pour les processus définis à travers ce travail.

Les deux analyses sur le terrain ont fait ressortir des éléments assez similaires. La perception de la GRH découlant des entretiens est confirmée à travers le questionnaire. Les chefs interrogés y voient principalement **des tâches administratives, du coaching et de l'accompagnement au changement**.

Les attentes et souhaits vis-à-vis de la DRH et de son département sont identiques lors de l'enquête qualitative et quantitative. Tous les chefs aimeraient un **soutien quotidien, de la disponibilité, des outils pour gérer leur équipe et une compréhension de la réalité du terrain**.

En conclusion, ces analyses ont permis de récolter des informations sur les souhaits des cadres et sur la définition de leurs responsabilités et tâches. Cela permet la proposition de recommandations concrètes et la réalisation un plan d'action approprié.

6 RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont réalisées à la suite de constats recensés lors des analyses effectuées sur le terrain. Ces constats sont évalués selon la méthode du cube de Stern. Cet outil permet une analyse selon quatre critères à évaluer sur une échelle de zéro à trois : l'urgence, l'importance, le pouvoir d'action et la capacité à trouver des solutions. Les constats ayant obtenu plus de zéro point ont par la suite fait l'objet de recommandations.

Quant aux recommandations, elles sont aussi évaluées grâce au cube de Stern, mais selon des critères différents : la priorité, l'efficacité, la facilité de mise en œuvre et l'acceptabilité. L'annexe XIV présente l'évaluation des critères et l'annexe XV expose le tableau recensant l'analyse des constats et des recommandations.

Les recommandations priorisées grâce aux notes attribuées sont expliquées ci-après.

6.1 Élaborer une charte institutionnelle

La charte institutionnelle définit « les grandes orientations stratégiques et valeurs fondamentales de l'organisation » (Emery & Gonin, 2009, p. 499). Une charte comporte notamment les quatre éléments suivants (Thommen, 2005, cité dans Emery & Gonin, p. 499) :

1. Une politique d'entreprise : la mission et la vision
2. Les orientations générales pour les grandes fonctions de l'institution
3. Les valeurs fondamentales
4. Le positionnement de l'entreprise face aux parties prenantes externes et internes.

Dans le cadre de l'HRC, il serait intéressant d'élaborer une charte institutionnelle malgré l'existence d'un plan stratégique 2017-2022. Il est primordial que **la mission, la vision et les valeurs** de l'établissement soient définies. Cela permettrait d'une part de forger une culture d'entreprise et d'autre part, les employés de l'institution pourraient s'identifier à ces valeurs.

Pour avoir une idée des valeurs promues dans un établissement hospitalier, nous nous sommes inspirés de celles de l'Hôpital du Valais et du CHUV⁷. Ainsi, nous pouvons par exemple proposer : l'esprit de collaboration ; la compétence ; la responsabilité ; le respect et la diversité ; la relation de soin. Il revient cependant au conseil d'établissement et au comité de direction de définir les valeurs les plus adéquates pour l'HRC.

6.2 Mettre en place des workshops de formation

Étant donné que les cadres ont fait ressortir le besoin d'avoir des outils pour gérer leur équipe, il serait intéressant de leur proposer des ateliers, des journées de formation, du coaching managérial sur les ressources humaines.

Ces workshops pourraient être dispensés à l'interne par une ou plusieurs personnes du département des ressources humaines – si les compétences nécessaires y sont détenues –, par un intervenant externe au sein de l'établissement ou par un centre de formation, tout en ayant à l'esprit que cette dernière solution engendrerait des coûts supplémentaires.

⁷ Centre hospitalier universitaire vaudois

Diverses thématiques pourraient être abordées, par exemple :

- Mener un entretien informel ;
- Faire un entretien de recadrage ;
- Les compétences à développer en tant que cadre ;
- La gestion de conflits ;
- Les différents types de management.

Si la formation se fait en interne, il est supposé qu'elle soit dispensée à tous les cadres afin de leur donner une base commune. Les cours pourraient durer entre une heure et trois heures, afin que cela puisse se faire sur le temps de travail, sans pour autant péjorer l'activité quotidienne. Dans le plan d'action, les workshops sont donnés par deux cadres du département RH et le directeur adjoint du département. L'estimation des coûts est effectuée pour un cours.

Pour un workshop donné par un intervenant externe au sein de l'établissement, un coût horaire de CHF 250.00 est estimé selon un site de prestations de coaching et formation (EMA, page internet).

Pour la formation en externe, deux solutions sont proposées.

Selon le site de Romandie Formation, un cours nommé « Comment devenir un chef efficace ? » est proposé sur deux jours à un tarif de CHF 1'190.00 (Cf. Annexe XVI). À nouveau, cette formation serait proposée à tous les cadres, ce qui nous amène à un coût de base de CHF 142'800.00. Ces sessions étant proposées sur les jours de travail, il faut également tenir compte de ce coût : 120 cadres à 65 francs à huit heures trente = CHF 66'300.00, ce qui donne un total de CHF 209'100.00. À ces montants, il faut ajouter les coûts d'organisation de la part du département RH. Cela amène à une première solution tout de même coûteuse.

La deuxième solution – plus abordable – provient du site Workshoppratique.ch qui propose des séminaires et journées thématiques. Un séminaire pratique d'un jour sur le management sandwich – diriger dans une position intermédiaire – pourrait être intéressant pour les cadres de l'HRC. Le prix par participant est de CHF 690.00 (hors TVA). Le descriptif de cette formation externe se trouve en annexe XVII. Au niveau des coûts, le calcul est le suivant : 120 personnes à 690 francs = CHF 82'800.00 + CHF 66'300.00 (coût interne, comme pour la première solution), ce qui nous amène à un total de CHF 149'100.00. En sus, il faut tenir compte des coûts d'organisation.

Ces formations externes, intéressantes à proposer, ne sont cependant pas développées dans le plan d'action, les formations à l'interne présentant des conditions plus favorables.

Pour conclure, ces workshops permettraient aux chefs de tout niveau hiérarchique de récupérer du savoir-faire pour accompagner, gérer leurs collaborateurs de la meilleure manière possible et être formés à la gestion des ressources humaines. Les thématiques sont évidemment adaptables en fonction des besoins de l'institution.

6.3 Définir les rôles dans les processus clés de GRH

Un document est présenté en annexe XVIII. Il est adressé aux cadres et comporte les quatre processus présentés à travers le présent travail. Pour les étapes définies lors du questionnaire et également selon ce qui a été vu en théorie, il est indiqué si c'est au cadre ou si c'est au département des ressources humaines que revient la responsabilité.

Pour répondre au mieux à la demande, ce document est modifiable en fonction des besoins et de la culture de l'entreprise. Il peut également être complété par d'autres processus de GRH pour lesquels les rôles doivent être définis.

Ce document est transmis à l'Hôpital Riviera-Chablais en sus du travail de Bachelor.

6.4 Formuler des principes d'encadrement

Avoir des principes d'encadrement n'était pas la volonté première des cadres interrogés. Il est cependant décidé de proposer cette recommandation, car elle est tout de même liée à la culture d'entreprise d'une institution et cela permet de proposer une ligne directrice.

Afin de motiver continuellement son personnel, il est souhaitable de formuler des principes d'encadrement partagés par les cadres et précisant les méthodes et styles de direction. Il est nécessaire que chaque responsable indique des valeurs sur lesquelles l'encadrement et la collaboration vont pouvoir se développer, par exemple : la confiance, le respect, la transparence (Support de cours, Gonin, 24.04.2020). Ces principes peuvent aussi intégrer les valeurs de l'institution.

Ces principes d'encadrement pourraient être écrits de manière collaborative entre le département des ressources humaines et les différents chefs. Cela permettrait une implication des deux parties et également la création d'une proximité.

6.5 Proposer un référentiel de compétences

La présente recommandation consiste à définir les compétences que tout cadre devrait détenir. Cela permettrait notamment d'avoir une base sur laquelle les cadres peuvent être évalués et surtout d'amener une référence sur le comportement attendu en matière de gestion d'équipe. Nous pouvons notamment parler de compétences de direction, sociales et personnelles, en partie liées aux rôles expliqués par Mintzberg, à savoir le rôle décisionnel, informationnel et interpersonnel.

Afin de faire une proposition la plus juste possible, nous nous sommes inspirés du référentiel de compétences selon Emery et Gonin (2009, p. 221) et de celui de la Confédération.

Ci-dessous, les compétences pouvant être mises en avant sont présentées :

- Compétences de direction :
 - Leadership
 - Conduite du changement
 - Sens de l'organisation
 - Esprit de décision
- Compétences sociales :
 - Esprit d'équipe
 - Aptitude à la communication
 - Capacité à faire face aux critiques et aux conflits
 - Écoute
- Compétences personnelles :
 - Ouverture d'esprit
 - Réflexion sur soi, autocritique
 - Autonomie
 - Sens des responsabilités

6.6 Mettre en place des groupes de travail

Afin de favoriser la collaboration, il serait aussi intéressant de mettre en place des groupes de travail pour chaque processus de GRH. Cela pourrait se faire sous forme de projets et inclure un ou deux cadres de chaque département, soit entre six et 12 personnes. Une discussion sur une demi-journée pourrait se faire afin d'intégrer le processus RH dans le travail quotidien.

Les éléments ressortant de cet échange pourraient ensuite être partagés aux autres cadres. Cela permettrait une implication de tous les acteurs, le département des ressources humaines pourrait être confronté à la réalité du terrain, et cela créerait plus de proximité entre les cadres et les personnes des ressources humaines. Cette recommandation peut être intégrée autant que possible au sein de l'HRC.

6.7 Faire des vidéos de présentation

Cette recommandation est présentée afin de favoriser une meilleure proximité entre les employés et les collaborateurs du département des ressources humaines, étant donné que sur le site de Rennaz, seuls le directeur des ressources humaines et le directeur-adjoint sont présents. Les employés du département se trouvent à Aigle. C'est pourquoi il est proposé de faire des vidéos de présentation autant des collaborateurs des ressources humaines que du travail concret qu'ils effectuent. Cela permettrait d'une part de créer une certaine proximité et d'autre part de connaître les tâches effectuées par les personnes des ressources humaines.

En complément à ces vidéos, nous pouvons aussi imaginer que les collaborateurs du département RH se déplacent sur le site de Rennaz, lors de séances par exemple. Cela permettrait d'une part de faire découvrir le métier de collaborateur RH aux cadres, et d'autre part, les employés du département RH pourraient connaître les cadres ainsi que leur travail.

7 PLAN D'ACTION

Les six recommandations retenues comme étant prioritaires – ayant obtenu un total de points supérieurs à six – selon le cube de Stern sont présentées dans le plan d'action. Ce plan d'action inclut les étapes pour chaque proposition, les personnes impliquées, une estimation des coûts et du temps à prévoir.

Concernant le calcul des coûts, les tarifs horaires moyens bruts (y compris charges sociales) ont été transmis par Monsieur Vallat :

- Assistante RH – CHF 42.00
- Cadre intermédiaire – CHF 65.00
- Directeur – CHF 84.00

Concernant le nombre de cadres intermédiaires, il en a été estimés 120 pour le plan d'action afin d'inclure également ceux du département des ressources humaines.

Pour un collaborateur administratif, il est estimé qu'une journée type équivaut à huit heures trente de travail.

Pour le conseil d'établissement et le comité de direction, le même coût horaire est utilisé : CHF 84.00.

Le plan d'action pour chaque recommandation est exposé ci-après et est évidemment modifiable en fonction du contexte et des besoins de l'établissement.

Quoi ?		Qui ?	Comment ?	Quand ?	
Nom de l'action	Tâches à réaliser	Les acteurs	Budget et autres ressources	Date début	Date fin
Recommandation N° 6.1					
Élaborer une charte institutionnelle	1. Définir la politique d'entreprise : la mission et la vision		1 à 4. Comité de direction : Huit semaines à 8H30/jour = 340 H	01.07.2021	30.11.2021
	2. Déterminer les orientations générales de l'institution		5. Conseil d'établissement : Quatre semaines à 8H30/jour = 170 H		
	3. Définir les valeurs auxquelles les collaborateurs peuvent s'identifier	Le conseil d'établissement	6. Comité de direction : 85 H Département RH : 45 H		
	4. Déterminer le positionnement de l'entreprise par rapport aux parties prenantes	Le comité de direction	7. Département RH : 5 H		
	5. Valider ces éléments par le conseil d'établissement	Le département RH	<u>Total nombre d'heures : 645 H</u>		
	6. Élaborer un document formulant les éléments précédemment cités		- Conseil d'établissement : 170H*84 = CHF 14'280.00 - Comité de direction : 425H*84 = CHF 35'700.00 - Département RH : 50H*42 = CHF 2'100.00		
	7. Publier la charte institutionnelle sur le site Internet, l'Intranet et la transmettre également à tous les collaborateurs.		Total : CHF 52'080.00		

Tableau 14 : Plan d'action, recommandation 6.1 – « Données de l'auteur »

Nom de l'action	Tâches à réaliser	Les acteurs	Budget et autres ressources	Date début	Date fin
Recommandation N° 6.2					
Mettre en place des workshops de formation			Formation à l'interne Deux cadres du département RH et DRH-adjoint Un workshop de trois heures		
			Formation avec un intervenant externe Un workshop de trois heures		
	1.Définir les thématiques des workshops à proposer aux cadres		1. Département RH : 45 H		
	2.Définir si ces ateliers sont dispensés par une personne interne ou externe		2. Département RH : 85 H		
	3.Organiser les ateliers : définir le lieu, le nombre de participants, la durée		3. Département RH : 170 H		
			4+5. Deux cadres RH pour 3H de formation + préparation (51H) = 57 H	1 à 3. 02.08.2021	1 à 3. 04.10.2021
		Le département RH	Directeur adjoint RH : 3H de formation + préparation (26H) = 29 H	4. 04.10.2021	4. 29.10.2021
	4. Participer aux workshops	Les cadres	Cadres : 3H/cadre *120 cadres = 360 H	5. Lors du workshop	5. Après le workshop
	5.Solliciter un feedback aux participants : leur demander s'il y a d'autres thèmes qui pourraient leur être utiles / qu'ils souhaitent aborder.		<u>Total nombre d'heures : 746 H</u> - Département RH : 300H*42 = CHF 12'600.00 - Cadres RH : 57H*65 = CHF 3'705.00 - Directeur adjoint RH : 29H*84 = CHF 2'436.00 - Cadres : 360H*65 = CHF 23'400.00 Total : CHF 42'141.00	<u>Total nombre d'heures : 663 H</u> - Département RH : 300H*42 = CHF 12'600.00 - Intervenant externe : 3H*250 = 750.00 - Cadres : 360H*65 = CHF 23'400.00 Total : CHF 36'750.00	

Tableau 15 : Plan d'action, recommandation 6.2 – « Données de l'auteure »

	Quoi ?	Qui ?	Comment ?	Quand ?	
Nom de l'action	Tâches à réaliser	Les acteurs	Budget et autres ressources	Date début	Date fin
Recommandation N° 6.3					
Établir un fichier explicatif à l'attention des cadres	1. Analyser le fichier fourni 2. Adapter le fichier en fonction des besoins et de la culture d'entreprise 3. Faire valider par le comité de direction 4. Mettre en forme un document officiel définitif pour les processus définis 5. Transmettre le fichier aux cadres	Le comité de direction Le département RH Les cadres	1. Département RH : 42.5 H 2. Département RH : 85 H 3. Comité de direction : 85 H 4. Département RH : 85 H 5. Département RH : 5 H Cadres : 1H par cadre = 120 H <u>Total nombre d'heures : 422.5 H</u> - Comité de direction : 85H*84 = CHF 7'140.00 - Département RH : 217.5H*42 = CHF 9'135.00 - Cadres : 120H*65 = CHF 7'800.00 Total : CHF 24'075.00	01.07.2021	04.10.2021
Recommandation N° 6.4					
Formuler les principes d'encadrement	1. Définir les principes d'encadrement correspondant à l'Hôpital Riviera-Chablais 2. Décrire / détailler chaque principe d'encadrement 3. Valider ces principes par le comité de direction 4. Élaborer un document officiel avec les principes d'encadrement 5. Transmettre ces principes d'encadrement aux cadres	Le comité de direction Le département RH Les cadres	1. Département RH : 85 H 2. Département RH : 85 H 3. Comité de direction : 85 H 4. Département RH : 85 H 5. Département RH : 5 H Cadres : 1H par cadre = 120 H <u>Total nombre d'heures : 465 H</u> - Comité de direction : 85H*84 = CHF 7'140.00 - Département RH : 260H*42 = CHF 10'920.00 - Cadres : 120H*65 = CHF 7'800.00 Total : CHF 25'860.00	01.11.2021	31.01.2022

Tableau 16 : Plan d'action, recommandations 6.3 et 6.4 – « Données de l'auteure »

Quoi ?		Qui ?	Comment ?	Quand ?	
Nom de l'action	Tâches à réaliser	Les acteurs	Budget et autres ressources	Date début	Date fin
Recommandation N° 6.5					
Proposer un référentiel de compétences	1. Définir les compétences attendues de la part d'un cadre 2. Faire un descriptif de chaque compétence 3. Valider ces compétences par le comité de direction 4. Établir un référentiel de compétences détaillé à l'attention des cadres 5. Transmettre ce document aux cadres	Le comité de direction Le département RH Les cadres	1. Département RH : 85 H 2. Département RH : 85 H 3. Comité de direction : 85 H 4. Département RH : 85 H 5. Département RH : 5 H Cadres : 1H par cadre = 120 H <u>Total nombre d'heures : 465 H</u> - Comité de direction : 85H*84 = CHF 7'140.00 - Département RH : 260H*42 = CHF 10'920.00 - Cadres : 120H*65 = CHF 7'800.00 Total : CHF 25'860.00	01.11.2021	31.01.2022

Tableau 17 : Plan d'action, recommandation 6.5 – « Données de l'auteure »

Quoi ?		Qui ?	Comment ?	Quand ?	
Nom de l'action	Tâches à réaliser	Les acteurs	Budget et autres ressources	Date début	Date fin
Recommandation N° 6.6					
Mettre en place des groupes de travail	1. Former des groupes avec deux cadres de chaque département 2. Définir un processus de GRH à travailler 3. Travailler sur l'intégration du processus dans le travail quotidien 4. Présenter les éléments ressortant de cet échange aux autres cadres 5. Établir un document officiel à l'attention des cadres	Le département RH Les cadres	Pour un processus défini incluant 12 cadres et le DRH-adjoint 1. Département RH : 45 H 2. Département RH : 45 H 3. DRH-adjoint : 4.5 H Cadres : 4.5 H/cadre * 12 cadres = 54 H 4. DRH-adjoint : 2 H Cadres : 2 H/cadre * 120 cadres = 240 H 5. Département RH : 5 H Cadres : 1H par cadre = 120 H <u>Total nombre d'heures : 515.5 H</u> - DRH-adjoint : 6.5H*84 = CHF 546.00 - Département RH : 95H*42 = CHF 3'990.00 - Cadres : 414H*65 = CHF 26'910.00 Total : CHF 31'446.00	01.07.2021	-

Tableau 18 : Plan d'action, recommandation 6.6 – « Données de l'auteure »

CONCLUSION

Les éléments développés dans l'analyse qualitative et quantitative ont permis de répondre à la question de recherche et d'atteindre les objectifs fixés, par l'identification du rôle des différents chefs de même que leurs attentes vis-à-vis de la DRH et de son département. Cela a ensuite permis d'établir un document explicatif à l'attention des cadres, et de mettre en relation la théorie et les résultats des enquêtes.

Ainsi, les résultats démontrent que les cadres ont tout de même bien cerné leur rôle en matière de gestion des ressources humaines. Autant de l'enquête qualitative que quantitative, trois attentes principales par rapport à la direction des ressources humaines et son département sont ressorties : la mise à disposition d'outils pour gérer leur équipe, une compréhension de la réalité du terrain et, un soutien, de la disponibilité et de l'écoute au quotidien.

Quant aux recommandations et au plan d'action, ils ont été réalisés afin de répondre au mieux à l'objectif principal de ce travail, c'est-à-dire définir le rôle d'un cadre et du département RH pour quatre processus de GRH. Ils correspondent également aux attentes des cadres, par l'élaboration d'une charte institutionnelle, la mise en place de workshops et de groupes de travail ou encore la formulation d'un référentiel de compétences.

Pour continuer sur le périmètre du mandat, une légère évolution a été constatée. En effet, le mandat initial portait uniquement de la définition du rôle de la direction des ressources humaines. Il a ensuite été élargi au département RH de l'HRC, afin d'englober toutes les personnes travaillant aux ressources humaines et non pas seulement le DRH et DRH-adjoint. Concernant les cadres de proximité, le périmètre s'est aussi étendu en incluant toutes les personnes ayant un rôle / un poste d'encadrement.

À propos des limites, le présent travail porte uniquement sur quatre processus de GRH. De plus, à travers les entretiens et le questionnaire, seules les grandes étapes de ces processus ont été abordées. Une deuxième limite pouvant être mentionnée est qu'il n'existe pas un détail des rôles pour chaque niveau hiérarchique : chef de service, chef d'unité et chef de groupe. La délégation des tâches n'est pas forcément – ou moins – prise en compte dans ce travail.

Ce travail démontre finalement que la gestion des ressources humaines est un vaste domaine. Concernant la définition des rôles lors de processus de GRH, il est constaté qu'elle peut être très claire pour certaines étapes, alors que pour d'autres, elle peut l'être un peu moins. Cela amène à dire qu'une collaboration et un soutien doivent être mis en place entre les cadres et le département RH, afin d'intégrer et de travailler sur les processus de GRH. Enfin, ce travail a mis en lumière l'importance d'une bonne compréhension du rôle de chacun, et a également démontré l'intérêt de la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise.

RÉFÉRENCES

- Actualisation TV. (2017, 22 septembre). *Les rôles du cadre selon Mintzberg* [Vidéo]. Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=SeQImwdMd0g>
- Actualisation TV. (2020, 27 novembre). *Les rôles des ressources humaines selon le modèle d'Ulrich* [Vidéo]. Récupéré sur https://www.youtube.com/watch?v=acR8Rd7J_4k
- Alves, S. (2009). La place des managers dans les processus ressources humaines. *Management Avenir*, (1), 244-260. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-244.htm>
- Andry, T. (2016). Le cadre de proximité, acteur clé de la motivation et de l'implication organisationnelle. *Communication Organisation*, (2), 179-202. Récupéré sur <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/5418>
- Aysseline de Lardemelle. (2018, 12 novembre). *Définition du leadership* [Vidéo]. Récupéré sur <https://www.youtube.com/watch?v=Ej9M-U1EiGY>
- Barbot, J-M. (30.09.2019). Quels regards pouvons-nous porter sur le métier de DRH hospitalier ? Jean-Marie BARBOT nous en parle dans le nouvel ouvrage écrit avec ses collègues de l'ADRHSS. *ManagerSanté*. Récupéré sur <https://managersante.com/2019/09/30/quels-regards-pouvons-nous-porter-sur-le-metier-de-drh-hospitalier-jean-marie-barbot-et-ses-co-auteurs-nous-en-parlent-dans-leur-nouvel-ouvrage/>
- Behrens, B. (2009). Une politique des ressources humaines liée à la démographie : le « management diversifié ». *Revue française d'administration publique*, 3(3), 573-582. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-francaise-d-administration-publique-2009-3-page-573.htm>
- Benninger, M. (10.06.2018). Cinq tendances du recrutement en Suisse romande. *HRToday*. Récupéré sur <https://www.hrtoday.ch/fr/article/cinq-tendances-du-recrutement-en-suisse-romande>
- Cécile D., Bénédicte F. (s.d.). L'approche « Business Partner », une transformation en profondeur du rôle des professionnels RH. Récupéré sur <https://www.spinpart.fr/lapproche-business-partner-une-transformation-en-profondeur-du-role-des-professionnels-rh/>

- Centre hospitalier universitaire vaudois. (13.05.2021). *Missions, valeurs et vision*. Récupéré sur <https://www.chuv.ch/fr/chuv-home/en-bref/missions>
- Chasserio, S., Lion, M., & Saorin, D. (06.02.2019). Quel rôle stratégique pour les RH dans les entreprises françaises ?. FocusRH. Récupéré sur <https://www.focusrh.com/tribunes/quel-role-strategique-pour-les-rh-dans-les-entreprises-francaises-par-s-chasserio-m-lion-et-d-saorin-31725.html>
- Chazoule, A. (29.07.2019). Gestion de conflit : comment le manager peut-il s'y prendre ?. *Le Blog du Management*. Récupéré sur <https://www.blog-management.fr/2019/07/29/gestion-de-conflit-comment-le-manager-peut-il-sy-prendre/>
- Chênevert, D., Morin, D., Filiatrault, É. & Lépine, I. (2011). L'incidence des différents rôles des services des ressources humaines sur la performance organisationnelle. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(1), 39-55. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2011-1-page-39.htm>
- CHStat. (11.03.2021). *Définitions utilisées sur le portail*. Récupéré sur <http://www.chstat.ch/fr/badac/definitions.php>
- Comtet, I. & Chassigneux, S. (2017). Le SIRH peut-il être un outil de communication de proximité ?. *Communication & management*, 2(2), 9-18. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-communication-et-management-2017-2-page-9.htm>
- Crozet, P., Kaaniche, A., & Lienard, J. (2008). Nouvelle gouvernance à l'hôpital: recomposition de l'organisation et gestion des ressources humaines. *Politiques et management public*, 26(2), 31-52. Récupéré sur <https://journals.openedition.org/pmp/1366>
- Dietrich, A. (2009). Le manager intermédiaire ou la GRH mise en scène. *Management & Avenir*, 1(1), 196-206. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2009-1-page-196.htm>
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2005). La gestion des ressources humaines (Vol. 415, p. 128). La découverte. Récupéré sur <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/fichedelecture/gestionressourceshumaines.pdf>

- Dodier, D. (2017). Gestion des ressources humaines: Agilité et innovations!. *Vecteur Environnement*, 50(1), 41. Récupéré sur <https://search.proquest.com/docview/1870836638?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Douville, M-J. (12.03.2012). Conflits au travail : une responsabilité organisationnelle partagée. *CRHA*. Récupéré sur <https://ordrecrha.org/ressources/developpement-organisationnel/2012/03/conflits-au-travail-une-responsabilite-organisationnelle-partagee>
- Dumas, M., & Ruiller, C. (2013). «Être cadre de santé de proximité à l'hôpital», quels rôles à tenir?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 42-58. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2013-1-page-42.htm>
- EMA. (16.05.2021). *Honoraires*. Récupéré sur <https://www.emasa.ch/honoraires/>
- Emery, Y., Gonin, F. (2009). *Gérer les ressources humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. Lausanne : Presses polytechniques et universitaires romandes.
- Faieta, C., Hallet, C., Rodriguez Conde, C., Taskin, L., & Terlinden, L. (2020). Légitimité et positionnement de la fonction RH vis-à-vis du business. Récupéré sur https://dial.uclouvain.be/pr/boreal/object/boreal%3A242145/datastream/PDF_01/view
- Firoben, L. (06.03.2020). *Traitement de l'information : les outils adaptés de restitution et de synthèse*. [Support de cours]. Yverdon-les-Bains : HEIG-VD.
- Giauque, D. (2014). Quête identitaire des cadres intermédiaires hospitaliers. *Annuaire des Sciences Administratives Suisses*, 97-109. Récupéré sur https://serval.unil.ch/resource/serval:BIB_01AFD00BD078.P001/REF.pdf
- Gonin, F. (04.10.2019). *Organisation et Politique RH*. [Support de cours]. Yverdon-les-Bains : HEIG-VD.
- Gonin, F. (24.04.2020). *Chapitre 6 : Management des performances, ou, Management des prestations professionnelles*. [Support de cours]. Yverdon-les-Bains : HEIG-VD.
- Hôpital du Valais. (13.05.2021). *Vision*. Récupéré sur <https://www.hopitalduvalais.ch/fr/lhopital-du-valais/vision.html>

Hôpital Riviera Chablais Vaud-Valais. (11.03.2021). Récupéré sur https://www.hopitalrivierachablais.ch/jcms/j_5/fr/accueil

Laroche, P., Guery, L., Moulin, Y., Salesina, M., & Stévenot, A. (2019). *GRH: Théories et nouvelles pratiques de la fonction RH*. De Boeck Supérieur. Récupéré sur https://books.google.ch/books?hl=fr&lr=&id=EKGWDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=historique+de+l%27%C3%A9volution+de+la+fonction+RH&ots=b9KL6Ug6Mi&sig=f1P5nL6JYvW44LBcO0wNEpEHAVg&redir_esc=y#v=onepage&q=historique%20de%20l%27%C3%A9volution%20de%20la%20fonction%20RH&f=true

Leader. (2021). In *Larousse*. Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/leader/46518>

Leadership. (2021). In *Larousse*. Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/leadership/46519>

Leroux, S., & Maupin, T. (2012). Le développement des compétences passe-t-il aussi par la polyvalence professionnelle au sein d'un pôle. Récupéré sur https://www.sfm.org/upload/70_formation/02_formation/02_congres/Urgences/urgences2012/donnees/pdf/088_leroux_maupin.pdf

Manager GO. (01.10.2020). *Processus de recrutement d'un collaborateur : les étapes*. Récupéré sur <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/dossiers-methodes/etapes-recrutement>

Manager GO. (19.11.2020). *Identifiez les compétences à développer avec les « 10 rôles du cadres » selon Mintzberg*. Récupéré sur <https://www.manager-go.com/management/roles-du-manager.htm>

MARIE, D. (05-06.2013). Ressources humaines hospitalières, un outil d'intégration des nouveaux arrivants. *Revue hospitalière de France*, N° 552. Récupéré sur <https://hopital-le-montaignu.fr/wp-content/uploads/2018/05/1.-Revue-Hospitali%C3%A8re-N-552-M-a-i-J-u-i-n-2-0-1-3.pdf>

Marteaux, M. (02.10.2017). Gérer les conflits au sein de son équipe : que faut-il faire ?. *Le blog du management et développement personnel*. Récupéré sur <https://management.efe.fr/2017/10/02/gestion-des-conflits/>

- Mathieu, L., Bell, L., Ramelet, A. S., & Morin, D. (2016). Les compétences de leadership pour la pratique infirmière avancée: proposition d'un modèle de développement pour la formation et la pratique clinique. *Revue francophone internationale de recherche infirmière*, 2(2), 105-113. Récupéré sur <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352802816300059>
- Ndiaye, A. & Abraham, J. (2016). Les leviers de régulation des conflits interpersonnels dans trois organisations sociales et médico-sociales. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 3(3), 29-43. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-rimhe-2016-3-page-29.htm>
- Payre, S., & Scouarnec, A. (2015). Manager: Un métier en mutation? Essai de lecture rétro-prospective pour dessiner les contours du métier de manager et les accompagnements RH nécessaires. *Revue de gestion des ressources humaines*, (3), 3-16. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-de-gestion-des-ressources-humaines-2015-3-page-3.htm>
- Poirier, M., Ritzhaupt, B., Larose, S., & Chartrand, D. (1998). Case management: Le modèle de l'Ouest de l'île de Montréal. *Santé mentale au Québec*, 23(2), 93-118. Récupéré sur <https://www.erudit.org/en/journals/smq/1998-v23-n2-smq1830/032455ar/>
- Progiciel. (2021). In *Larousse*. Récupéré sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/progiciel/64196>
- Resenterra, F., Siggen, M., & Giauque, D. (2013). Les cadres intermédiaires entre contraintes managériales et défense des identités professionnelles: l'exemple des hôpitaux de Suisse romande. *Humanisme et entreprise*, (5), 1-24. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2013-5-page-1.htm>
- Riedo, P., & Bosshard, C. (2021). Un retour au travail réussi. *Bulletin des médecins suisses*, 102(0102), 16-18. Récupéré sur <https://bullmed.ch/article/doi/saez.2021.19418>
- Romandie Formation. (16.05.2021). *Comment devenir un chef efficace*. Récupéré sur <https://www.romandieformation.ch/formation/management/comment-devenir-chef-efficace>
- Rossini, S., Crivelli, R., Bolgiani, I., Clausen, A., Prélaz, D., & Scalici, F. (2012). *Allocation des ressources et cohérence du système suisse de santé*. HES-SO. Récupéré sur https://www.unige.ch/sciences-societe/ideso/files/7514/3099/8857/RapportFinal_Rossini_2012.pdf

- Salamin, X. (20.09.2018). *Cours de Gestion des Ressources Humaines*. [Support de cours]. Sierre : HES-SO Valais/Wallis.
- Scouarnec, A. (2005). Le DRH de demain: Esquisse d'une rétro-prospective de la fonction RH. *Management Avenir*, (2), 111-138. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-2-page-111.htm>
- Sebban, A. (2020). Manager : comment gérer un conflit dans votre équipe ?. *Culture RH*. Récupéré sur <https://culture-rh.com/manager-comment-gerer-conflit-equipe/>
- Storhaye, P. (2013). *Le SIRH: Enjeux, facteurs de succès et perspectives*. Paris : Dunod.
- Storhaye, P. (2015). Dossier 5. Le SIRH. Dans : Charles-Henri Besseyre des Horts éd., *RH au quotidien: 100 fiches* (pp. 78-99). Paris: Dunod. Récupéré sur <https://www.cairn.info/rh-au-quotidien--9782100708154-page-78.htm>
- TalentSoft. (15.04.2021). *Que sont les processus RH*. Récupéré sur <https://www.talentsoft.fr/faq/processus-rh>
- Tallard, M., & Vincent, C. (2010). Entre expertise et partenariat. Les syndicats face aux nouvelles formes de gestion du personnel à l'hôpital. *Économies et sociétés. Série AB, Économie du travail*, (32), 1157-1183. Récupéré sur <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00814526/>
- Taskin, L., & Dietrich, A. (2020). *Management humain: Une approche renouvelée de la GRH et du comportement organisationnel*. De Boeck Supérieur. Récupéré sur https://books.google.ch/books?hl=fr&lr=&id=YpjDDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=finalit%C3%A9+de+la+grh+&ots=cu6oKQs-aa&sig=G10of92c7zFuK42g64Ms1mtF_MY&redir_esc=y#v=onepage&q=finalit%C3%A9%20de%20la%20grh&f=true
- Weka, workshoppratique.ch. (19.05.2021). *Management Sandwich – Diriger dans une position intermédiaire*. Récupéré sur <https://www.workshoppratique.ch/seminaires/gestion-et-management/event/1127-management-sandwich-diriger-dans-une-position-intermediaire/>

ANNEXE I : SUJET ET MANDAT DÉFINITIF DU TRAVAIL DE BACHELOR

HES-SO Valais

EE	IG	TD
X		

Sujet et Mandat Définitif
du travail de bachelorFO.2.2.02.27.HF
mob/06/08/2019

Filière: Economie d'entreprise, plein temps

Année 2020/2021

Confidentiel ☐ Non confidentiel ☒

La directive sur les travaux de bachelor DI2.2.02.01 décrit précisément l'engagement de la HES-SO Valais et celle du mandant selon que le sujet est confidentiel ou non

Etudiant-e NOM Prénom LAMON Justine Tél. + 41 79 579 12 04		Professeur NOM Prénom PILLET Line	
Mandant-e NOM (raison sociale) Hôpital Riviera-Chablais Adresse complète Route du Vieux-Séquois 20 1847 Rennaz - Suisse Email arnaud.vallat@hopitalrivierachablais.ch		Personne de contact NOM Prénom VALLAT Arnaud Fonction Directeur adjoint des ressources humaines Tél. + 41 58 773 79 63	
Titre du travail de bachelor Définition des périmètres respectifs de la DRH et des cadres intermédiaires en matière de gestion des ressources humaines			
Echéancier des travaux de bachelor			
➤ Formation à plein temps	<input checked="" type="checkbox"/>	Variante 1	février – juillet
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – novembre
➤ Formation en emploi	<input type="checkbox"/>	Variante 1	février – août
	<input type="checkbox"/>	Variante 2	septembre – janvier
➤ Type de tentative	<input checked="" type="checkbox"/>	Première tentative	
	<input type="checkbox"/>	Seconde tentative	

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

FO.2.2.02.27.HF
mob/06/08/2019

D'autre part le-la mandant-e confirme avoir pris bonne note :

- ☒ - de la directive du système qualité relatives au travail de bachelor
- ☒ - que le travail sera réalisé selon la variante choisie ci-dessus
- ☒ - que la recherche d'un sujet de travail de bachelor incombe à l'étudiant-e; ses contacts avec les entreprises susceptibles de fournir un mandat n'engagent pas la responsabilité de l'école.
- ☒ - que le travail reste propriété de la HES-SO Valais et que l'exemplaire qui est remis à l'entreprise par l'étudiant-e est destiné exclusivement à ses propres besoins
- ☒ - que la HES-SO Valais se réserve le droit de publier sur le site internet de l'école, le nom de l'entreprise, de l'étudiant-e, le titre du travail de bachelor ainsi qu'un résumé (sauf travaux confidentiels)
- ☒ - que les travaux confidentiels ne sont pas publiés. Le nom de l'étudiant, accompagné de l'information "Confidentiel" est publié avec un résumé du travail de bachelor, ne contenant ni les chiffres, ni les données sensibles. Le nom de l'entreprise n'est pas publié.
- ☒ - que la défense orale n'est pas publique (assistent à la défense, le professeur, l'expert et un représentant de la filière)
- ☒ - que l'étudiant et le professeur planifient avec le représentant du mandant / de la mandante, une présentation du travail de bachelor à l'entreprise

Attestation d'originalité (à l'attention de l'entreprise mandante)

- ☒ - Le/la mandant-e atteste qu'aucune étude similaire n'a déjà été effectuée.
- Lorsque des éléments relatifs au travail préexistent, ils doivent être mentionnés d'une manière explicite ci-après.

A la suite de ce formulaire, chaque étudiant-e doit fournir un rapport de 3 pages, comprenant les éléments suivants :

1. Titre du travail	Indiquez 1.1. Un titre pertinent qui fait référence au contexte, à l'objectif principal et éventuellement au nom de l'organisation / du projet.
2. Le contexte (le mandant)	Indiquez : 2.1. Quel est le contexte de votre mandant et qu'attend-il de votre travail de bachelor ? (max. 10 lignes) 2.2. Où votre travail va-t-il s'arrêter (ce que vous n'allez pas faire après discussion avec votre mandant) ?
3. L'état de l'art	Indiquez 3.1. Rédigez un bref état de l'art sur la thématique de votre travail de bachelor (méthodes possibles, définition des concepts, contexte, secteur d'activités, etc.) sur 15 – 20 lignes.
4. Les objectifs du travail	Indiquez sous la forme d'objectifs spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels : 4.1. Quelle est la question de recherche associée à votre problématique, à laquelle vous allez répondre à la fin de votre travail ? 4.2. Quels sont les objectifs que votre mandant cherche à atteindre avec votre travail ? (min. 4 objectifs) 4.3. Quels sont les livrables que vous allez présenter à votre mandant à la fin de votre travail ? (un livrable est un résultat tangible, mesurable et vérifiable d'un projet, comme par exemple un cahier de charges, une analyse SWOT, les résultats d'une enquête...) 4.4. Quelle sera la plus-value ainsi que l'impact de votre travail pour votre mandant ?
5. Les méthodologies	Indiquez 5.1. Quelles méthodologies vont vous permettre de répondre à votre question de recherche et d'atteindre les objectifs cités en point 4.2 ? (max. 10 lignes). Si vous envisagez de réaliser des entretiens qualitatifs, merci de noter le nombre d'entretiens prévus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). Si vous souhaitez faire remplir un questionnaire, merci de transmettre le nombre de retours attendus et le public cible (qui souhaitez-vous interroger ?). 5.2. Comment allez-vous collecter les données nécessaires à votre travail et garantir leur

HES-SO Valais

EE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

 FO.2.2.02.27.HF
 mob/06/08/2019

qualité ? (max. 10 lignes)	
Indiquez :	
6. La planification	6.1. Comment allez-vous répartir les 360 heures sur les étapes de votre travail en tenant compte de l'effort nécessaire pour implémenter la méthodologie (5.) et atteindre les objectifs (4.) ? 6.2. Quelles sont les principales dates / milestones dans le déroulement de votre travail ?
7. La liste des références	7.1. La référence complète des sources qui seront en priorité utilisés dans votre état de l'art et votre travail, selon les normes APA.

ATTENTION

avant restitution, le descriptif définitif du mandat doit être daté et signé,
 par: l'entreprise mandante, le professeur et l'étudiant-e

Descriptif définitif du mandat du travail de Bachelor

1. Titre du travail

- 1.1 Définition des périmètres respectifs de la DRH et des cadres intermédiaires en matière de gestion des ressources humaines

2. Le contexte

- 2.1 L'hôpital Riviera-Chablais regroupe les hôpitaux des régions de la Riviera et du Chablais pour la population vaudoise et valaisanne. Ses principales activités sont dispensées dans le domaine des soins, de la gériatrie et de la réadaptation. En 2019, a été inauguré le site du Centre hospitalier de Rennaz qui concentre les soins aigus ainsi que les urgences. Les activités de gériatrie et de réadaptation sont prodiguées à Mottex et Vevey. L'HRC emploie 2'040 collaborateurs réguliers et dénombre 49 nationalités différentes. 73% de femmes et 27% d'hommes y travaillent, dont 65% dans les soins.

Lors du démarrage d'un projet de mise en place d'un système d'information de gestion des ressources humaines (SIRH), les cadres ont été réunis et il leur a été demandé quels étaient leurs besoins en matière de gestion des ressources humaines. Outre l'expression de besoins très opérationnels, il est ressorti qu'ils ne savaient pas exactement ce qui était attendu de leur part en matière de gestion des ressources humaines et que le périmètre de la direction des ressources humaines ne leur était pas suffisamment clair.

- 2.2 Ce travail n'approfondira pas l'intégralité des activités des ressources humaines, mais uniquement celles étroitement corrélées avec l'activité attendue des cadres de service et d'unité en matière de ressources humaines.

3. L'état de l'art

- 3.1. Tout d'abord, il est important de définir ce qu'est la gestion des ressources humaines. Selon Dietrich et Pigeyre, cette dernière est définie comme « un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue. » (2005). Il sera intéressant de comparer cette définition à celle donnée par la DRH et les cadres lors des entretiens qualitatifs.

En complément, il est également intéressant de citer les quatre rôles clés d'un responsable RH selon Dave Ulrich (1997). Le premier rôle est celui de partenaire stratégique qui a pour but d'aligner la stratégie de l'entreprise et celle des ressources humaines. Être un agent de changement en accompagnant les collaborateurs par le biais de formations ou le développement des compétences représente le second rôle. Pour ce qui est du troisième rôle d'expert administratif, il s'agit de répondre aux besoins quotidiens de l'entreprise en gestion du personnel. Finalement le dernier rôle est défini en tant que champion des salariés et concerne l'intérêt des salariés. (cité dans Chasserio, Lion & Saorin, 2019)

Ensuite, il s'agit de définir qui est le cadre de proximité ainsi que son rôle en matière de gestion des ressources humaines. Le manager de proximité « est à la fois un supérieur hiérarchique et un subordonné de la hiérarchie » (Andry, 2016). Au sein de l'HRC, ces cadres sont représentés par les différents chefs de département, de service, et d'unité. Pour ce qui est de son rôle au niveau théorique, selon Dumas et Ruiller (2013), « le cadre de santé a un rôle de « leader » visant à motiver, entraîner et assurer le développement du personnel soignant du service. »

4. Les objectifs du travail

- 4.1. La question de recherche est la suivante : Quels sont les rôles et les tâches d'un cadre en matière de gestion des ressources humaines par rapport à la DRH au sein de l'hôpital Riviera-Chablais ?

4.2. Les objectifs de ce travail sont les suivants :

- Définir le rôle de la fonction de gestion RH
- Au niveau théorique, présenter les grands processus RH pour lesquels les cadres sont une partie prenante
- Par rapport aux processus RH, définir le rôle de la direction des ressources humaines et des cadres intermédiaires en théorie
- Définir les périmètres et limites de la DRH et des cadres de proximité en application réelle au sein de l'hôpital Riviera-Chablais

4.3. Les livrables

- Les résultats d'une enquête qualitative effectuée auprès des chefs de service et d'unité
- Les résultats d'une enquête quantitative effectuée auprès des cadres de l'hôpital Riviera-Chablais
- Document explicatif concernant les tâches respectives des cadres et de la direction en termes de ressources humaines

4.4. Grâce à ce travail de Bachelor, la frontière entre le rôle de la direction RH et le rôle d'un cadre sera définie. Ainsi, les cadres travaillant au sein de l'hôpital pourront mieux comprendre ce qui est attendu de leur part en matière de gestion des ressources humaines. De plus, grâce à la définition de ces rôles, une plus grande valeur ajoutée sera amenée tant au niveau de la DRH que d'un cadre.

5. Les méthodologies

5.1. Les méthodologies suivantes permettront de répondre à la question de recherche et d'atteindre les objectifs cités :

- Les entretiens qualitatifs : 15 à 20 entretiens seront effectués auprès des cadres de l'hôpital afin de mieux cerner comment la fonction de gestion RH est comprise. Cela permettra d'avoir une première approche.
- L'enquête quantitative : elle sera envoyée auprès des 327 cadres de l'hôpital afin de confirmer ou infirmer ce qui ressort des entretiens qualitatifs. Le nombre de retour attendu est de 100 (soit 30% de la population-mère)

5.2. Comment collecter les données nécessaires au travail ?

- Pour ce qui est des entretiens qualitatifs, ces derniers se feront soit en face à face, soit via Skype. Cela se décidera en fonction de la situation sanitaire liée à la Covid-19.
- Concernant l'enquête quantitative, le questionnaire sera établi sur le logiciel Sphinx. C'est aussi sur ce dernier que les résultats seront analysés.

6. La planification

6.1. Répartition des 360 heures de travail

Tâches	Nombre d'heures
Etat de l'art	60H
Etablir le guide d'entretien	15H
Enquête qualitative	40H
Etablir le questionnaire	25H
Analyses des enquêtes qualitatives et quantitatives	90H
Etablissement des documents à fournir	70H
Réalisation du document final	30H
Mise en page, relecture	30H

EE	IG	TO
X		

6.2. Dates principales

Les dates principales sont les suivantes :

- Début du travail : 08.02.2021
- Enquête qualitative : 04.04.2021
- Enquête quantitative : 16.05.2021
- Partie écrite terminée : 27.06.2021
- Fin du travail : 12.07.2021 à 12H
- Défense orale : 23.08.2021 – 04.09.2021

7. Liste des références

- Dumas, M., & Ruiller, C. (2013). «Être cadre de santé de proximité à l'hôpital», quels rôles à tenir?. *Revue de gestion des ressources humaines*, (1), 42-58.
- Chasserio, S., Lion, M., & Saorin, D. (06.02.2019). Quel rôle stratégique pour les RH dans les entreprises françaises ?. *FocusRH*. Récupéré sur <https://www.focusrh.com/tribunes/quel-role-strategique-pour-les-rh-dans-les-entreprises-francaises-par-s-chasserio-m-lion-et-d-saorin-31725.html>
- Dietrich, A., & Pigeyre, F. (2005). *La gestion des ressources humaines* (Vol. 415, p. 128). La découverte.

HES-SO Valais

DE	IG	TO
X		

Sujet et Mandat Définitif du travail de bachelor

 FO.2.2.02.27.HF
 mob/06/08/2019

Commentaires du professeur responsable du suivi - thèmes à développer ou à exclure, exigences de l'école, outils à utiliser, remarques et recommandations, etc.

Date 18.12.2020

Signature de l'étudiante-e



Date

Signature du professeur/de la professeure

Date 18.12.2020

Signature du mandant/de la mandante



Date 02.01.2021

Validation du Responsable de filière



ANNEXE II : COMMENTAIRES DU JURY SUR LE MANDAT DÉFINITIF

Bonjour,

Suite à l'examen des formulaires "sujet & mandat définitif" de TB par le jury, nous vous informons que le vôtre est accepté avec commentaires:

- Les objectifs 3 et 4 sont toujours relativement similaires entre rôles et périmètres.
- Le périmètre du TB demeure vaste s'il s'agit d'analyser et de questionner les cadres sur tous les processus RH. A circonscrire avec le mandant.
- La dotation en heures pour l'enquête qualitative est faible (40h), il est fort probable que cela prenne davantage de temps pour 15 à 20 entretiens selon la durée de ces derniers.
- Attention à l'ordre alphabétique dans la liste des références.

Ces commentaires devront être intégrés dans les annexes du TB.

ANNEXE III : NOUVEL ÉCHÉANCIER SELON LA HES-SO VALAIS/WALLIS

Bonjour,

Merci pour votre email.

Si votre situation professionnelle pour la période de février (100%) et la suite du printemps (40%) est confirmée, l'échéancier pour votre travail de bachelor serait le suivant :

- Début du TB : 08.02.2021
- Dépôt du TB : 24.05.2021
- Défense orale : quelques semaines après le dépôt du travail

Nous attendons donc les attestations de travail afin de pouvoir confirmer cet échéancier.

Excellente journée et meilleures salutations,

Bonjour,

J'accuse bonne réception de votre email et de l'attestation de travail. L'échéancier qui figure dans mon email du 13.01 est donc confirmée, merci d'en prendre bonne note.

Meilleures salutations,



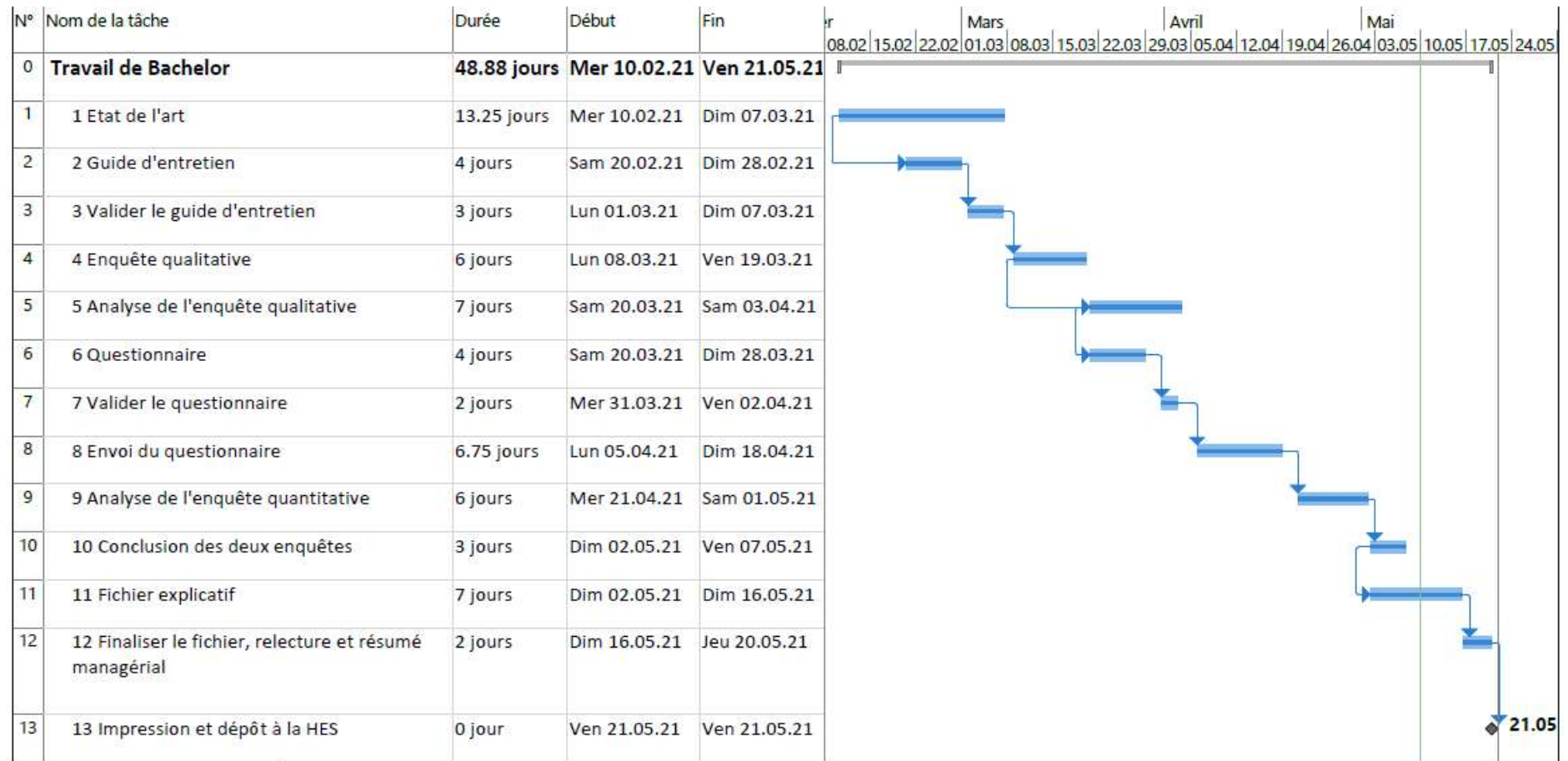
Estelle Dayer
Collaboratrice administrative / Administrative Mitarbeiterin
Haute Ecole de Gestion / Hochschule für Wirtschaft

☎ +41 58 606 91 06
✉ estelle.dayer@hevs.ch 🌐 www.hevs.ch



HES-SO Valais-Wallis • Rte de la Plaine 2 • CP 80 • 3960 Sierre
+41 58 606 93 11 • info@hevs.ch • www.hevs.ch 

ANNEXE IV : PLANIFICATION DU TRAVAIL DE BACHELOR



Enquête qualitative

Les entretiens prévus initialement du 10 mars au 19 mars 2021 ont été décalés d'une semaine. Ils ont été réalisés du 17 mars au 26 mars 2021. Cela est dû au fait qu'un Doodle a été créé pour planifier les entretiens avec les cadres. Ce doodle a été envoyé le 8 mars 2021, avec un délai de réponse d'une semaine, soit jusqu'au 15 mars 2021. À la suite de cela, l'analyse de l'enquête qualitative a elle-aussi été décalée.

Questionnaire

L'envoi du questionnaire était prévu pour le 5 avril 2021. Sur conseil de Monsieur Vallat, il était préférable de le transmettre le 12 avril étant donné qu'il y avait les vacances de Pâques. Finalement, à la suite de diverses absences, le questionnaire a été envoyé le lundi 19 avril 2021 aux collaborateurs, avec une relance faite le 26 avril 2021. L'analyse de l'enquête quantitative a également été retardée.

ANNEXE V : GUIDE D'ENTRETIEN DESTINÉ AUX CADRES

GUIDE D'ENTRETIEN – CADRES

Bonjour,

Je vous remercie de m'accorder du temps pour réaliser cet entretien. Je m'appelle Justine Lamon et suis étudiante en économie d'entreprise à la HES-SO Valais. Dans le but de finaliser ma formation, je dois réaliser un travail de Bachelor. Le thème porte sur la définition des périmètres respectifs entre la direction des ressources humaines et des cadres en matière de gestion des ressources humaines dans le but d'apporter un éclairage sur les rôles de chacun.

La discussion durera environ 30 minutes.

Est-il possible que j'enregistre l'entretien afin de n'oublier aucune information.

L'anonymat de vos réponses est garanti. Il n'y a ni bonne ni mauvaise réponse, seul votre avis m'intéresse !

Données filtres

Date de l'entretien :

Personne interrogée :

Fonction de la personne interrogée :

Introduction

- Depuis combien de temps travaillez-vous au sein de l'hôpital Riviera-Chablais ?
 -
- Depuis combien de temps occupez-vous le poste de cadre ?
 -
- En quoi consiste votre rôle ?
 -

Définition de la gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines consiste en la gestion des collaborateurs-trices, des équipes, des hommes et femmes.

- Comment définiriez-vous la gestion des ressources humaines ?
 -
- Selon vous, à quoi sert la gestion des ressources humaines ?
 -
- Avant d'intégrer l'HRC, comment perceviez-vous la GRH ?
 -
- Et maintenant, au sein de l'HRC, comment percevez-vous la GRH ?
 -
- Et de manière générale, à votre avis comment est-elle perçue ?
 -
- Quelles sont les évolutions que vous constatez par rapport à la GRH ?
 -

Rôle de la direction des ressources humaines

- Comment percevez-vous le rôle de la DRH et des personnes qui y sont rattachées ?
 -
- Quelles sont vos attentes vis-à-vis de la DRH / du département des ressources humaines ?
 -

Rôle de cadre en matière de GRH

- D'après vous, avez-vous un rôle en matière de GRH ?
 -
 - Si Oui, comment décririez-vous votre rôle ? / Si Non, pourquoi ?
 -
- Selon vous, quelles sont vos tâches en matière de GRH au quotidien ?
 -
- Et à plus long terme, comment voyez-vous l'évolution de votre rôle ?
 -
- Quelles tâches souhaiteriez-vous avoir en matière de GRH, que vous n'avez pas actuellement ?
 -
- A contrario, quelles tâches souhaiteriez-vous ne pas avoir, en matière de GRH, que vous avez actuellement ?
 -
- Quelles sont les tâches qui pourraient être déléguées à votre équipe ?
 -

Autres

- Souhaitez-vous ajouter d'autres éléments/informations/remarques ?
 -

Remerciements et conclusion

Je vous remercie d'avoir participé à cet entretien. Si vous souhaitez ajouter des compléments d'informations, je reste à votre disposition.

ANNEXE VI : MAIL DE MONSIEUR VALLAT À L'ATTENTION DES CADRES

Bonjour,

Nous avons actuellement une stagiaire HEIG, Mme Justine Lamon, qui a choisi l'HRC pour réaliser son travail Bachelor en économie. Son travail porte sur l'analyse théorique et pratique du rôle d'un cadre dans la gestion des ressources humaines. L'objectif in fine est de définir le périmètre respectif du rôle du cadre et du rôle du département RH en matière de gestion du personnel.

Mme Justine Lamon, souhaite faire de rapide entretien avec un échantillon de cadre à l'HRC, +/- 30 min via Skype. Elle vous enverra préalablement les questions qu'elle aimerait discuter avec vous.

Je vous remercie de bien vouloir réserver un accueil positif à sa démarche qui nous sera grandement utile. Elle prendra contact avec vous directement afin d'organiser les échanges.

En vous remerciant par avance pour votre participation.
Avec mes meilleures salutations,

Arnaud Vallat

Directeur adjoint des ressources humaines

HÔPITAL RIVIERA-CHABLAIS

VAUD-VALAIS

—

Route du Vieux-Séquoia 20, 1847 Rennaz

T. +41 58 773 79 63

M. +41 79 866 04 19

arnaud.vallat@hopitalrivierachablais.ch

ANNEXE VII : MAIL ENVOYÉ AUX CADRES POUR LA PLANIFICATION DES ENTRETIENS

Bonjour,

Pour faire suite au mail de Monsieur Vallat, je me permets de vous contacter pour planifier les entretiens.

Je vous laisse choisir le jour et l'horaire qui vous conviennent le mieux en cliquant sur le lien ci-dessous.

https://doodle.com/poll/ryifmnmpr46daxfm?utm_source=poll&utm_medium=link

Pour votre information, un seul vote par personne est possible.

Lorsque votre choix sera fait, je vous enverrai un lien par lequel vous pourrez rejoindre la réunion.

Si aucune date ou horaire ne convient, vous pouvez sans autre me contacter afin de planifier l'entretien à un autre moment.

Je vous remercie d'avance de remplir le doodle d'ici le **15 mars 2021**.

Avec mes remerciements pour votre collaboration et mes salutations les meilleures.

Justine Lamon

ANNEXE VIII : DOODLE POUR LA PLANIFICATION DES ENTRETIENS

Entretiens avec les cadres - Hôpital Riviera-Chablais

par Justine Lamon • Il y a 2 jours • Imprimer



Ajouter à Slack

📍 Skype ; Teams



Bonjour,

Je vous remercie de remplir ce Doodle afin de planifier les entretiens.

Un seul vote est possible.

Si des jours ou horaires ne conviennent pas, vous pouvez me contacter afin de fixer le rendez-vous à un autre moment.

Justine Lamon



Tous les horaires sont affichés en Europe/Zurich

mars 17 MER.	mars 17 MER.	mars 17 MER.	mars 17 MER.	mars 17 MER.	mars 17 MER.	mars 17 MER.	mars 17 MER.	mars 17 MER.	mars 17 MER.
08:00 08:30	08:45 09:15	09:30 10:00	10:15 10:45	11:00 11:30	13:00 13:30	13:45 14:15	14:30 15:00	15:15 15:45	16:00 16:30
✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mars 18 JEU.	mars 18 JEU.	mars 18 JEU.	mars 18 JEU.	mars 18 JEU.	mars 18 JEU.	mars 18 JEU.	mars 18 JEU.	mars 18 JEU.	mars 18 JEU.
08:00 08:30	08:45 09:15	09:30 10:00	10:15 10:45	11:00 11:30	13:00 13:30	13:45 14:15	14:30 15:00	15:15 15:45	16:00 16:30
✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0	✓ 0
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>08:00</div><div>08:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>08:45</div><div>09:15</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>09:30</div><div>10:00</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>10:15</div><div>10:45</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>11:00</div><div>11:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>13:00</div><div>13:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>13:45</div><div>14:15</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>14:30</div><div>15:00</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>15:15</div><div>15:45</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>19</div><div>VEN.</div><div>16:00</div><div>16:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>
<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>08:00</div><div>08:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>08:45</div><div>09:15</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>09:30</div><div>10:00</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>10:15</div><div>10:45</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>11:00</div><div>11:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>13:00</div><div>13:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>13:45</div><div>14:15</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>14:30</div><div>15:00</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>15:15</div><div>15:45</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>24</div><div>MER.</div><div>16:00</div><div>16:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>
<div><div>mars</div><div>25</div><div>JEU.</div><div>08:00</div><div>08:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>25</div><div>JEU.</div><div>08:45</div><div>09:15</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>25</div><div>JEU.</div><div>13:00</div><div>13:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>25</div><div>JEU.</div><div>13:45</div><div>14:15</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>25</div><div>JEU.</div><div>14:30</div><div>15:00</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>25</div><div>JEU.</div><div>15:15</div><div>15:45</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>25</div><div>JEU.</div><div>16:00</div><div>16:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>			
<div><div>mars</div><div>26</div><div>VEN.</div><div>08:00</div><div>08:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>26</div><div>VEN.</div><div>08:45</div><div>09:15</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>26</div><div>VEN.</div><div>09:30</div><div>10:00</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>26</div><div>VEN.</div><div>10:15</div><div>10:45</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>	<div><div>mars</div><div>26</div><div>VEN.</div><div>11:00</div><div>11:30</div></div> <div><div>✓0</div><div></div></div>					

ANNEXE IX : MAIL ENVOYÉ À CHAQUE CADRE POUR L'ENTRETIEN

HRC - Entretien -



Justine Lamon

Obligatoire ☐



Guide d'entretien - Cadres.docx
26 KB



vendredi, 19 mars 2021 10:15-10:45



Réunion Microsoft Teams

Bonjour,

Je vous remercie d'avoir sélectionné une date pour participer à l'entretien.

Comme convenu, je vous envoie l'invitation Microsoft Teams, qu'il faut accepter.

Pour accéder à la réunion, il vous suffit de cliquer sur le lien ci-dessous.

En annexe, je vous transmets également le guide d'entretien avec les points dont j'aimerais discuter.

En cas de problème, vous pouvez me joindre au numéro suivant : 079 579 12 04.

Je vous souhaite une belle journée et vous présente mes meilleures salutations.

Justine Lamon

Vous êtes invité à participer à une réunion Microsoft Teams

Rejoindre sur votre ordinateur ou votre appareil mobile

[Cliquez ici pour participer à la réunion](#)

[Pour en savoir plus](#) | [Options de réunion](#)

ANNEXE X : SYNTHÈSE DE L'ENQUÊTE QUALITATIVE

Questions posées en entretien	Cadres de direction N = 4 personnes	Chefs de service N = 7 personnes	Chefs d'unité et de groupe N = 9 personnes
Gestion des ressources humaines			
DÉFINITION DE LA GRH / BUT DE LA GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Recrutement, travail sur des compétences sociologiques (1) - Gestion de l'ensemble de vie du collaborateur (1) - Du leadership, du charisme, de la bienveillance (1) - L'ergonomie des travailleurs (santé au travail, recadrage des collaborateurs, loi sur le travail, partenariat avec les syndicats) (1) - Département primordial, nécessaire pour l'entreprise (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Trouver le nombre de personnes, les personnes adéquates pour les mettre au bon endroit au bon moment (2) - Administration et relationnel : vie du collabo. (1) - amélioration conditions de travail (1) - gestion absences (1) - équilibre d'horaires de travail avec toutes restrictions liées à la loi sur le travail et la CCT (2) - Gestion RH de proximité → être au plus proche du confort de travail des collaborateurs (1) - Recrutement (1) - Définir les rôles (1) - Évaluer, soutenir, recadrer les collaborateurs (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion de l'humain dans l'entreprise (2) - La bonne personne, au bon endroit, au bon moment (1) - Gérer les collaborateurs pour atteindre les objectifs (2) - Mobiliser et motiver les gens (2) - Développer les compétences (2) - Gestion des absences (1) - Droits et obligations (2) - Recrutement (1) - Gestion de conflits (1) - Être garant des règles, mettre un cadre de travail (1) - Partie administrative (4) - Ressources pour les cadres / collaborateurs (3) - Liens avec les syndicats, CCT (1)

<i>Questions posées en entretien</i>	<i>Cadres de direction</i> N = 4 personnes	<i>Chefs de service</i> N = 7 personnes	<i>Chefs d'unité et de groupe</i> N = 9 personnes
Gestion des ressources humaines			
DÉFINITION DE LA GRH / BUT DE LA GRH		<ul style="list-style-type: none"> - Perspectives en institution (2) - Outil pour amener de la performance (1) - Humanité et écoute (1) - Gestion du personnel et stratégie (1) - Être garant des règles (1) - Chacun soit épanoui dans son poste de travail et qu'il ait les moyens pour atteindre les objectifs (1) 	
PERCEPTION DE LA GRH AVANT L'HRC	<ul style="list-style-type: none"> - Avant plus petites entreprises, donc moins de problèmes, gestion patriarcale et familiale (1) - Être accessible, malgré une poste de cadre (1) - Son avis n'a pas changé – toujours perçue de la même manière (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Avant, fonction qui n'était pas la même : plutôt relation de hiérarchie, plus souvent conflictuel (1) - Obscure (1) - De l'administratif pur / service de paie (4) - Son avis n'a pas changé – toujours perçue de la même manière (1) - Pas vraiment d'idées (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Son avis n'a pas changé – toujours perçue de la même manière (2) - C'était beaucoup plus petit, moins de personnes (2) - Pas un poste de cadre avant, donc pas forcément d'intérêt pour la GRH (1) - Administratif (4)

Questions posées en entretien	Cadres de direction N = 4 personnes	Chefs de service N = 7 personnes	Chefs d'unité et de groupe N = 9 personnes
Gestion des ressources humaines			
PERCEPTION DE LA GRH AU SEIN DE L'HRC	<ul style="list-style-type: none"> - Plus complexe, car beaucoup de métiers différents, interactions (1) - Complexe, car pas de vision claire, commune (1) - Même perception (1) - Ne comprend pas le positionnement hiérarchique de la DRH (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Déconnexion totale avec la réalité (1) - Perçue de manière positive (2) - Bien organisée, contact facile, plus on monte dans la hiérarchie, plus c'est compliqué (1) - Toujours obscure (1) - Certaine proximité (1) - Ne sait pas le rôle réel des RH (1) - Évolution et augmentation importante du département RH (1) - Service de soutien, améliorer la vie du collaborateur ; faciliter la vie des cadres (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Même perception (2) - Immense équipe, indispensable, qui gère l'administratif (2) - Beaucoup de choses à faire, complexe (2) - C'est capital, indispensable, besoin d'un support comme eux – aide à la gestion du personnel (4) - Partie sur les problématiques liés au lieu de travail (conflits etc) (1)

<i>Questions posées en entretien</i>	<i>Cadres de direction</i> N = 4 personnes	<i>Chefs de service</i> N = 7 personnes	<i>Chefs d'unité et de groupe</i> N = 9 personnes
Gestion des ressources humaines			
PERCEPTION DE LA GRH DE MANIÈRE GÉNÉRALE	<ul style="list-style-type: none"> - GRH = gestion de problèmes et taper sur les doigts des gens (1) - Bien perçue, malgré une dureté et inflexibilité nécessaires (1) - Méfiance (1) - Pas forcément de réponse – pas le seul à remettre en question le positionnement hiérarchique de la DRH (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Mal perçue – les personnes des RH sont connues à travers des mails – ne savent pas ce qu'ils font concrètement (1) - Flou selon les personnes, définition par claire entre l'administratif RH, le gestionnaire RH, le DRH (1) - Les personnes des RH sont perçues comme des privilégiés (horaires) (1) - Les personnes des RH ne savent pas travailler en binôme (car pas de relais si personne resp. absente) (1) - Organe bureaucratique important qui met des bâtons dans les roues au lieu de faciliter les choses sur le terrain – administratifs qui sont des contrôleurs (3) - Bien notée, évaluée (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien perçue, les gens se rendent compte que c'est indispensable (1) - Mauvaise perception, RH froide et impersonnelle (1) / Personnes distantes (1) - Le travail qui est fait par l'équipe RH n'est pas toujours compris des collaborateurs (1) - Il faut de la collaboration et de la communication entre tous les départements pour que ça fonctionne (1) - Il y a un manque de communication, des peurs (1) - Incohérences organisationnelles, de fonctionnement (1) - Très critiquée (1) / Ceux qui ont le mauvais rôle (3) - Ceux qui aident à la conduite du personnel (1) - Flou selon les personnes, ce n'est pas très visible (1)

<i>Questions posées en entretien</i>	<i>Cadres de direction</i> N = 4 personnes	<i>Chefs de service</i> N = 7 personnes	<i>Chefs d'unité et de groupe</i> N = 9 personnes
Gestion des ressources humaines			
ÉVOLUTIONS CONSTATÉES PAR RAPPORT À LA GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Notion de bien-être au travail (1) - Constante évolution, flexibilité et réactivité (1) - Formations pour les cadres ; coaching... (1) - Besoin de la DRH / département RH pour aider dans la gestion du comportement (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas forcément d'évolution (2) - Plus de personnes au département RH (2) - Plus de sensibilisation à la gestion de conflits, risques psychosociaux, bien-être et santé au travail, conserver les collaborateurs (2) - Plus d'informatisation, communication, transparence (1) - Aide et gens disponibles, professionnalisation grandissante (3) - Les gens RH se créent du travail, se mêlent de choses dont ils n'auraient pas besoin (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas forcément d'évolution (3) - Bonne évolution, car apprentissage quotidien (1) - Évolution administrative, dans la gestion de conflits, outils... (1) - Expertise humaine et professionnelle (2) - Il y a plus d'outils pour la gestion/suivi du personnel (3) - Plus de proximité créée (1)

Questions posées en entretien	Cadres de direction N = 4 personnes	Chefs de service N = 7 personnes	Chefs d'unité et de groupe N = 9 personnes
Rôle de la direction des ressources humaines			
RÔLE DE LA DRH / DÉPARTEMENT RH	<ul style="list-style-type: none"> - Font des tâches techniques, et sont mal perçus (1) - Ce sont la symbolique du rôle d'encadrement, garants de l'ambiance de travail, liens avec les syndicats, la CP¹, côté administratif et légal (1) - De l'administratif et du coaching (1) - Négociation avec les syndicats : La DRH est polluée par les syndicats ; réalité du terrain mal comprise (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ils ne font pas assez leur travail (1) - Ils prennent les décisions pour l'établissement (1) - Ils ont le mauvais rôle, lors de situations compliquées (1) - Répression plutôt que coopération (1) - Très rigide et manque de confiance envers les cadres (1) - Autoritaire, distante du terrain et de manière générale, hautaine (1) - Peu à l'écoute (1) - Rôle dans tous les domaines (administratif, stratégie, gestion du personnel, conflits, agent de changement) (1) - Rôle pas facile, elle est entre tout (DG, collabo., syndicats, budget, règles) (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - RH hésitante, instable (souvent des retours en arrière) (1) - Manque de cohérence entre les discours et les actes (1) - Rôle important et indispensable (4) - Rôle pas facile (car contenter tout le monde) (2) - Lieu de référence pour avoir les informations (1) - Ne sait pas quoi dire (1) - Gérer tout ce qui a attiré au collaborateur propre (1) - Garant du cadre de travail et aide à la décision (1)

¹ Commission du personnel

<i>Questions posées en entretien</i>	<i>Cadres de direction</i> N = 4 personnes	<i>Chefs de service</i> N = 7 personnes	<i>Chefs d'unité et de groupe</i> N = 9 personnes
Rôle de la direction des ressources humaines			
ATTENTES VIS-À-VIS DE LA DRH / DÉPARTEMENT RH	<ul style="list-style-type: none"> - Il faudrait avoir un accompagnement au changement ; une vision à long terme (ce qui est attendu des personnes au sein de l'entreprise) ; une vision RH (1) - Collaboration transparente et franchise (1) - Plus d'ouverture et d'accessibilité (1) - Arrêter de négocier avec les syndicats et la CP : être plus ferme (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir une relation de proximité avec eux (1) - Analyser le fonctionnement des équipes, comprendre ce qu'il se passe dans la pratique (1) - Qu'ils soutiennent (spécialiste) lors des situations de gestion de conflits (2) - Appui vis-à-vis de la législation / cadre juridique (2) - Anticipation lors des changements – délais (1) - Qu'ils lui laissent plus d'autonomie de gestion (1) - Accompagnement au quotidien (dans tout le processus de vie du collaborateur) (1) - Qu'ils soient présents en tant que soutien et à l'écoute (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir des réponses plus directes / rapides (1) - Mieux se faire connaître, montrer le bénéfice qu'ils apportent (1) - Voir ce qu'il se passe sur le terrain (1) / Plus travailler avec les gens du terrain, plus de travail en équipe (1) - Montrer que les gens peuvent compter sur eux – être disponible et à l'écoute (2) - Une bonne communication (2) - Un soutien quotidien (dans le changement, la communication, la gestion du personnel) (4) / Soutien lors de séance de recadrage (1) / Meilleur appui administratif (1) - Développer une politique RH / Tracer les lignes de conduites dans la CCT (2) - Faire preuve de courage, s'affirmer plus (1)

<i>Questions posées en entretien</i>	<i>Cadres de direction</i> N = 4 personnes	<i>Chefs de service</i> N = 7 personnes	<i>Chefs d'unité et de groupe</i> N = 9 personnes
Rôle de cadre en matière de GRH			
RÔLE EN MATIÈRE DE GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Oui (3) - Oui, rôle indirect (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Oui, rôle partiel (1) - Oui (6) 	<ul style="list-style-type: none"> - Oui (9)
DÉFINITION DU RÔLE / TÂCHES DE GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Rassembler et fédérer son équipe (1) - Montrer l'exemple ; de la bienveillance et être à l'écoute de tout le monde (1) - Trigger des actions RH, alerter les RH si besoin de réponses (1) - Accompagner les cadres dans des entretiens de recadrage par exemple (2) - Gestion des priorités ; répartition-organisation des tâches (1) - Rôle indirect de coordination et de leader (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Implication dans le recrutement (2) - Veiller à ce que l'équipe travaille dans un climat convenable (2) - Donner les moyens d'atteindre les objectifs (1) - Voir si quelque chose ne va pas pour quelqu'un (1) - Devoir d'organisation, d'anticipation pour que le service fonctionne (1) - Gérer les interactions entre les personnes de son équipe (1) - Apaiser les insatisfactions – déceler les conflits (1) - Soutien à l'équipe (écoute), encouragement, empathie, transmission de valeurs (5) 	<ul style="list-style-type: none"> - Rôle de proximité (1) - S'assurer que les collaborateurs travaillent bien, dans le respect des règles / La conduite du personnel (4) - Adapter l'effectif en fonction de la charge de travail (1) - Être à l'écoute (3) - Veiller à ce que l'équipe travaille dans un climat convenable (1) - Planification, gestion des absences (5) - Organisation des journées (5) - Engagement en partie (5) - Recadrage / conflits (5) - Séance de développement / formations (4)

<i>Questions posées en entretien</i>	<i>Cadres de direction</i> N = 4 personnes	<i>Chefs de service</i> N = 7 personnes	<i>Chefs d'unité et de groupe</i> N = 9 personnes
Rôle de cadre en matière de GRH			
DÉFINITION DU RÔLE / TÂCHES DE GRH		<ul style="list-style-type: none"> - Entretiens de développement (3) - Recadrage, gestion de conflits (2) - Anticipation du changement (1) - S'assurer qu'il ne dépasse pas le budget lors de l'engagement de collaborateurs (1) 	
ÉVOLUTION DU RÔLE DE CADRE À PLUS LONG TERME	<ul style="list-style-type: none"> - Aller voir les gens et discuter avec eux ; comprendre le fonctionnement des équipes (2) - L'élargissement des responsabilités (1) - <i>Question pas pertinente (1)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne voit pas d'évolution (1) - Donner une base de formation aux cadres / les éduquer au rôle de RH (1) - Améliorer le côté relationnel, la communication avec l'équipe (1) - Positif si possibilité de gérer le budget (2) - Autonomie de gestion et confiance de la DRH (2) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ne voit pas d'évolution (4) - Évolution constante (1) - Évolution par rapport à la formation, maintenant coaché par les RH, avoir plus de proximité (2) - Évolution sur la loi du travail, donc y être sensibilisé (1) - Evolution informatique espérée, amélioration des outils informatiques (1)

<i>Questions posées en entretien</i>	<i>Cadres de direction</i> N = 4 personnes	<i>Chefs de service</i> N = 7 personnes	<i>Chefs d'unité et de groupe</i> N = 9 personnes
Rôle de cadre en matière de GRH			
ÉVOLUTION DU RÔLE DE CADRE À PLUS LONG TERME		<ul style="list-style-type: none"> - Un rôle d'agent de changement plutôt que des tâches quotidiennes (1) - Evolution informatique espérée, amélioration des outils informatiques (1) - Trouver la clé pour diminuer l'absentéisme (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas forcément de réponses à cette question (1)
TÂCHES SOUHAITÉES EN MATIÈRE DE GRH	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Question pas pertinente</i> (2) - Gestion du budget de son équipe (1) - Faire du coaching avec le personnel, les cadres (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du budget (3) - Liberté d'engagement, autonomie (2) - Analyser les performances et valoriser les objectifs (1) - Établir des objectifs réalisables (1) - Si besoin, appel à une personne des RH (1) - Pas de tâches souhaitées (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de tâches souhaitées (6) - Éventuellement participer à des réunions où le terrain doit parler (1) - Plus de flexibilité dans son organisation (1) - Autonomie pour récompenser les bons collaborateurs (1) - Être plus intégré dans les entretiens, la prise en charge du personnel (1)

Questions posées en entretien	Cadres de direction N = 4 personnes	Chefs de service N = 7 personnes	Chefs d'unité et de groupe N = 9 personnes
Rôle de cadre en matière de GRH			
TÂCHES NON SOUHAITÉES EN MATIÈRE DE GRH	<ul style="list-style-type: none"> - Question pas pertinente (2) - La gestion du PEP (1) - Pas de tâches non souhaitées (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du PEP (1) - Régler des petits problèmes : ce qui pourrait être fait directement entre les personnes (1) - Faire du contrôle (1) - Pas de tâches non souhaitées (4) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion du PEP (2) - La gestion de conflits (3) - L'évaluation d'un mauvais collaborateur (1) - Pas de tâches non souhaitées (4)²
TÂCHES POUVANT ÊTRE DÉLÉGUÉES À L'ÉQUIPE	<ul style="list-style-type: none"> - Question pas pertinente (2) - La gestion du PEP justement (1) - La gestion des absences perlées : s'assurer que le cadre ait vu le collaborateur (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - La gestion des horaires (1) - Une personne peut gérer les petits problèmes parasites (1) - L'équipe est déjà bien incluse dans les tâches (participer au recrutement, planning, formation de nouveaux collaborateurs) (3) - C'est un partage des responsabilités, pas de la délégation : culture où les feedbacks et gestion de conflits peuvent être fait par les collaborateurs (1) 	<ul style="list-style-type: none"> - Partage des responsabilités dans le management quotidien (4) - Si le cadre est absent, les tâches sont déléguées (2) - Auto-évaluation faite par l'équipe (1) - Pas de tâches à déléguer (3)

² Une personne : Toutes les tâches qu'on a nous appartiennent, il faut les faire.

ANNEXE XI : ÉTAPES DES PROCESSUS SÉLECTIONNÉS

Sous-étapes des processus de GRH

Engagement du personnel

1. L'analyse du besoin
 - a. Définir les buts et les responsabilités du poste
 - b. Définir le profil du candidat
2. Le recrutement
 - a. Rédiger l'annonce
 - b. Faire le pré-tri des candidatures
 - c. Faire les entretiens
 - d. Faire des assessments ; profils de personnalité ou mises en situation
 - e. Sélectionner le candidat finaliste
 - f. Confirmer l'engagement du collaborateur
3. L'intégration du collaborateur
 - a. Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur (place de travail, clés...)
 - b. Accueillir le collaborateur
 - c. Lui présenter l'établissement et son équipe de collègues
 - d. Lui expliquer les règles et le fonctionnement de travail au sein de l'établissement
 - e. Évaluer le collaborateur et sa période d'essai

Gestion de conflits

1. Identifier l'événement problématique (les faits précis)
2. Entendre les parties
3. Évaluer la situation et les risques
4. Déterminer les actions à entreprendre
5. Spécifier les règles pour l'avenir et en assurer un suivi

La formation des collaborateurs

1. Identifier les compétences du collaborateur
2. Définir un plan de formation pour le collaborateur
3. Valider le plan de formation
4. Suivre le collaborateur dans sa formation
5. Évaluer le développement des compétences du collaborateur

La gestion d'un collaborateur absent

1. Prendre des nouvelles du collaborateur durant son absence
2. Préparer une séance de réseau / un suivi
3. Adapter son poste
4. Accueillir et réintégrer le collaborateur
5. Informer le collaborateur de l'activité / des changements durant son absence
6. Suivre la réintégration du collaborateur

ANNEXE XII : QUESTIONNAIRE

Introduction

Bonjour,

Étant étudiante en économie d'entreprise à la HES-SO Valais-Wallis, je réalise un travail de Bachelor en collaboration avec l'Hôpital Riviera-Chablais. Le thème porte sur la **définition des périmètres respectifs entre la direction des ressources humaines et les cadres en matière de gestion des ressources humaines (GRH)** dans le but d'apporter un éclairage sur les rôles de chacun.

Il vous est demandé de remplir un questionnaire. Ce dernier dure environ 10 minutes.

L'anonymat de vos réponses est garanti.

Il n'y a pas de bonne ou de mauvaise réponse. Il est important que vous y répondiez selon votre ressenti/vision.

De plus, le présent formulaire inclut la forme féminine. Néanmoins, pour en faciliter la lecture, seule la forme masculine est utilisée.

Je vous remercie du temps accordé à cette enquête.

Justine Lamon

Suivant →

La gestion des ressources humaines

Dans un premier temps, je souhaite avoir votre avis sur la gestion des ressources humaines en général.

Selon vous, la gestion des ressources humaines c'est :

(Possibilité de cocher plusieurs réponses)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> De l'administratif : rédiger les contrats, contrôler les horaires, faire les entretiens, veiller à la conformité des cadres réglementaires... | <input type="checkbox"/> Du coaching : écouter, conseiller, motiver les employés et les cadres, défendre leurs intérêts, droits et responsabilités... |
| <input type="checkbox"/> De la stratégie : définir une stratégie, une politique RH... | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> De l'accompagnement au changement : réorganiser le travail, prévoir et accompagner les changements organisationnels, analyser les résistances, les peurs... | |

La direction des ressources humaines (DRH) / le département RH

Cette partie porte sur la DRH / le département des ressources humaines.

Selon vous, quelle est l'importance – utilité/nécessité – du rôle de la DRH et du département des ressources humaines au sein de l'entreprise ?

Sans importance

Très important

← Précédent

Suivant →

La direction des ressources humaines (DRH) / le département RH

Qu'attendez-vous de la part de la DRH et du département des ressources humaines ?

(Possibilité de cocher plusieurs réponses)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Qu'ils vous soutiennent au quotidien (dans vos activités de GRH) | <input type="checkbox"/> Qu'ils s'affirment plus (face aux syndicats, lors de prises de décisions...) |
| <input type="checkbox"/> Qu'ils soient à l'écoute, disponibles, fassent preuve d'empathie | <input type="checkbox"/> Qu'ils définissent le type d'encadrement attendu de la part d'un manager |
| <input type="checkbox"/> Qu'ils vous mettent à disposition des outils pour gérer vos équipes | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> Qu'ils se fassent mieux connaître au sein de l'HRC (le travail concret qu'ils font) | |

← Précédent

Suivant →

Les processus de GRH

Cette thématique aborde des processus de gestion des ressources humaines (GRH) pour lesquels je souhaiterais avoir votre avis. Ces processus ont été définis en collaboration avec Monsieur Vallat, Directeur adjoint des ressources humaines, à savoir :

1. Le processus d'engagement
2. La gestion de conflits
3. La formation d'un collaborateur
4. La gestion d'un collaborateur absent

Des sous-étapes ont été définies pour chacun des processus. Pour chaque activité en question, il vous est demandé de définir votre niveau de responsabilité – en tant que cadre – sur une échelle de 0 à 10.

- 0 = Je n'ai aucune responsabilité dans cette activité
- 10 = J'ai l'entière responsabilité de cette activité

Il est sous-entendu que si l'activité n'est pas entièrement de votre ressort, une partie de la responsabilité revient à la DRH / au département des ressources humaines.

Exemple : si vous estimez votre niveau de responsabilité à 4 (40%), le reste de la responsabilité (60%) revient à la DRH / au département des ressources humaines.

← Précédent

Suivant →

Les processus de GRH

1. L'engagement du personnel

1.1 Analyse du besoin

Définissez votre niveau de responsabilité sur une échelle de 0 à 10.

- 0 = Je n'ai aucune responsabilité dans cette activité
- 10 = J'ai l'entière responsabilité de cette activité

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Définir les buts et les responsabilités du poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Définir le profil du candidat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent

Suivant →

Les processus de GRH

1. L'engagement du personnel

1.2 Le recrutement

Définissez votre niveau de responsabilité sur une échelle de 0 à 10.

- 0 = Je n'ai aucune responsabilité dans cette activité
- 10 = J'ai l'entière responsabilité de cette activité

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Rédiger l'annonce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire le pré-tri des candidatures	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire les entretiens	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Faire des assessments, profils de personnalité ou mises en situation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sélectionner le candidat finaliste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Confirmer l'engagement du collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent

Suivant →

Les processus de GRH

1. L'engagement du personnel

1.3 L'intégration du collaborateur

Définissez votre niveau de responsabilité sur une échelle de 0 à 10.

- 0 = Je n'ai aucune responsabilité dans cette activité
- 10 = J'ai l'entière responsabilité de cette activité

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur (place de travail, clés...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accueillir le collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lui présenter l'établissement et son équipe de collègues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lui expliquer les règles et le fonctionnement de travail au sein de l'établissement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluer le collaborateur et sa période d'essai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent

Suivant →

Les processus de GRH

2. La gestion de conflits

Cette thématique est axée principalement sur les conflits relationnels.

La gestion des conflits relationnels

Définissez votre niveau de responsabilité sur une échelle de 0 à 10.

- 0 = Je n'ai aucune responsabilité dans cette activité
- 10 = J'ai l'entière responsabilité de cette activité

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identifier l'événement problématique (les faits précis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entendre les parties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluer la situation et les risques	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Déterminer les actions à entreprendre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Spécifier les règles pour l'avenir et en assurer un suivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent

Suivant →

Les processus de GRH

2. La gestion de conflits

Cette thématique est axée principalement sur les conflits relationnels.

Faites-vous appel au département des ressources humaines en cas de conflits relationnels ?

Pas du tout

Tout à fait

Si non, pour quelle raison ?

← Précédent

Suivant →

Les processus de GRH

3. La formation du collaborateur

La formation du collaborateur

Définissez votre niveau de responsabilité sur une échelle de 0 à 10.

- 0 = Je n'ai aucune responsabilité dans cette activité
- 10 = J'ai l'entière responsabilité de cette activité

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Identifier les compétences du collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Définir un plan de formation pour le collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valider le plan de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Assurer le suivi du collaborateur dans sa formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivre le collaborateur dans sa formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Evaluer le développement des compétences du collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Est-ce plutôt vous – en tant que cadre – ou plutôt le collaborateur qui définit ses compétences à développer ?

- ☐ Moi - en tant que cadre
 ☐ Les deux ensembles
 ☐ Le collaborateur

← Précédent

Suivant →

Les processus de GRH

4. La gestion d'un collaborateur absent

La gestion d'un collaborateur absent

Définissez votre niveau de responsabilité sur une échelle de 0 à 10.

- 0 = Je n'ai aucune responsabilité dans cette activité
- 10 = J'ai l'entière responsabilité de cette activité

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Prendre des nouvelles du collaborateur durant son absence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Préparer une séance de réseau / un suivi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adapter son poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Accueillir et réintégrer le collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informier le collaborateur de l'activité / des changements durant son absence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suivre la réintégration du collaborateur	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← Précédent

Suivant →

Souhaits envers la DRH / le département des RH

Que souhaiteriez-vous de plus de la part de la DRH et du département des ressources humaines ?

(Possibilité de cocher plusieurs réponses)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Une meilleure collaboration | <input type="checkbox"/> Plus de soutien dans les processus de GRH (administratif, gestion de situations difficiles) |
| <input type="checkbox"/> Une meilleure compréhension de la réalité du terrain | <input type="checkbox"/> La mise à disposition de plus d'outils de GRH pour gérer votre équipe |
| <input type="checkbox"/> Une meilleure communication | <input type="checkbox"/> Autre |
| <input type="checkbox"/> Plus de proximité | |

Remarques

Souhaitez-vous me faire part de remarques générales sur ces thèmes. Si oui, quelles sont-elles ?

← Précédent

Suivant →

Informations personnelles

Vous êtes :

- ☐ Un chef de service
 ☐ Un chef de groupe
 ☐ Un chef d'unité

Dans quel département travaillez-vous ?

- ☐ Département Administration et finances
 ☐ Département des systèmes d'information et de l'organisation
 ☐ Département des ressources humaines
 ☐ Département médical
 ☐ Département de la logistique
 ☐ Département des soins

Vous êtes :

- ☐ Un homme
 ☐ Autre
 ☐ Une femme

← Précédent

Suivant →

Informations personnelles

Dans quelle tranche d'âge vous situez-vous ?

- ☐ Moins de 25 ans
 ☐ Entre 45 et 54 ans
 ☐ Entre 25 et 34 ans
 ☐ Entre 55 et 64 ans
 ☐ Entre 35 et 44 ans
 ☐ 65 ans et plus

Depuis combien de temps occupez-vous ce poste de cadre (dans le sens d'encadrement des personnes) ?

- ☐ Moins de 5 ans
 ☐ Entre 11 et 15 ans
 ☐ Entre 5 et 10 ans
 ☐ 16 ans et plus

← Précédent

✓ Enregistrer

Je vous remercie d'avoir participé à cette enquête.

Pour toute question ou complément d'information utile, vous pouvez me contacter à l'adresse suivante :
justine.lamon@students.hevs.ch

Justine Lamon

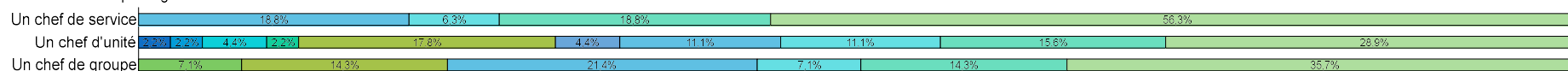
ANNEXE XIII : TRIS CROISÉS DE L'ENQUÊTE QUANTITATIVE

buts_responsabilites_poste, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	1	6,3%	3	18,8%	9	56,3%
Un chef d'unité	1	2,2%	1	2,2%	2	4,4%	1	2,2%	0	0,0%	8	17,8%	2	4,4%	5	11,1%	5	11,1%	7	15,6%	13	28,9%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	0	0,0%	3	21,4%	1	7,1%	2	14,3%	5	35,7%

$p = 0,73$; Khi2 = 15,79 ; ddl = 20 (NS)

La relation n'est pas significative.

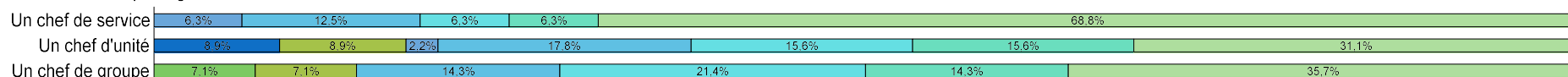


profil_candidat, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%	11	68,8%
Un chef d'unité	4	8,9%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	8,9%	1	2,2%	8	17,8%	7	15,6%	7	15,6%	14	31,1%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	2	14,3%	3	21,4%	2	14,3%	5	35,7%

$p = 0,31$; Khi2 = 16,11 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

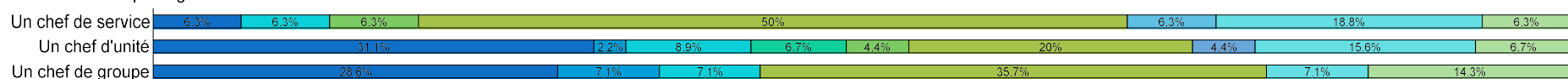


Rediger_annonce, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	8	50,0%	0	0,0%	1	6,3%	3	18,8%	0	0,0%	1	6,3%
Un chef d'unité	14	31,1%	1	2,2%	4	8,9%	3	6,7%	2	4,4%	9	20,0%	2	4,4%	0	0,0%	7	15,6%	0	0,0%	3	6,7%
Un chef de groupe	4	28,6%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	5	35,7%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	2	14,3%

$p = 0,47$; Khi2 = 17,85 ; ddl = 18 (NS)

La relation n'est pas significative.

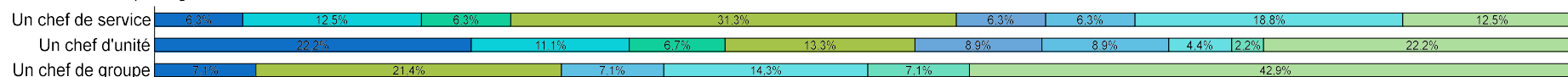


pretri_candidatures, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	2	12,5%	1	6,3%	0	0,0%	5	31,3%	1	6,3%	1	6,3%	3	18,8%	0	0,0%	2	12,5%
Un chef d'unité	10	22,2%	0	0,0%	5	11,1%	3	6,7%	0	0,0%	6	13,3%	4	8,9%	4	8,9%	2	4,4%	1	2,2%	10	22,2%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	21,4%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	1	7,1%	6	42,9%

$p = 0,43$; Khi2 = 16,34 ; ddl = 16 (NS)

La relation n'est pas significative.

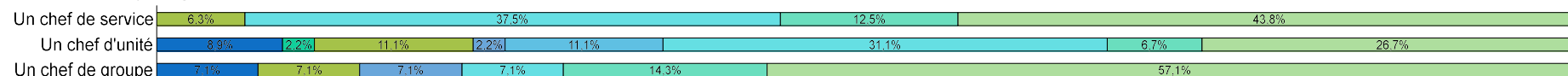


Faire_les_entretiens, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	6	37,5%	2	12,5%	7	43,8%
Un chef d'unité	4	8,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	5	11,1%	1	2,2%	5	11,1%	14	31,1%	3	6,7%	12	26,7%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	8	57,1%

$p = 0,44$; Khi2 = 14,13 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

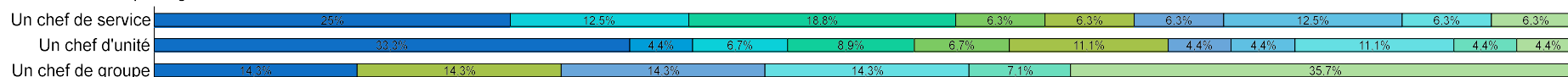


Faire_des_assessments__profils_de_person, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	4	25,0%	0	0,0%	2	12,5%	3	18,8%	1	6,3%	1	6,3%	1	6,3%	2	12,5%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%
Un chef d'unité	15	33,3%	2	4,4%	3	6,7%	4	8,9%	3	6,7%	5	11,1%	2	4,4%	2	4,4%	5	11,1%	2	4,4%	2	4,4%
Un chef de groupe	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	2	14,3%	1	7,1%	5	35,7%

$p = 0,23$; Khi2 = 24,32 ; ddl = 20 (NS)

La relation n'est pas significative.

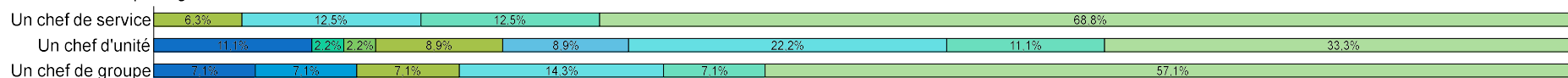


Selectionner_le_candidat_finaliste, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	2	12,5%	11	68,8%
Un chef d'unité	5	11,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	4	8,9%	0	0,0%	4	8,9%	10	22,2%	5	11,1%	15	33,3%
Un chef de groupe	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	1	7,1%	8	57,1%

p = 0,52 ; Khi2 = 15,10 ; ddl = 16 (NS)

La relation n'est pas significative.

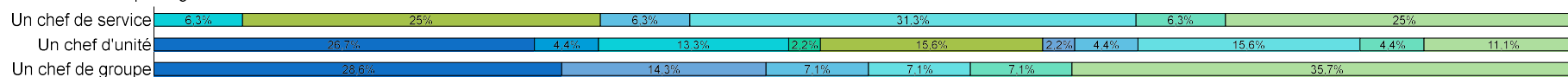


Confirmer_l'engagement_du_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	25,0%	0	0,0%	1	6,3%	5	31,3%	1	6,3%	4	25,0%
Un chef d'unité	12	26,7%	2	4,4%	6	13,3%	1	2,2%	0	0,0%	7	15,6%	1	2,2%	2	4,4%	7	15,6%	2	4,4%	5	11,1%
Un chef de groupe	4	28,6%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	1	7,1%	1	7,1%	1	7,1%	5	35,7%

p = 0,17 ; Khi2 = 23,50 ; ddl = 18 (NS)

La relation n'est pas significative.

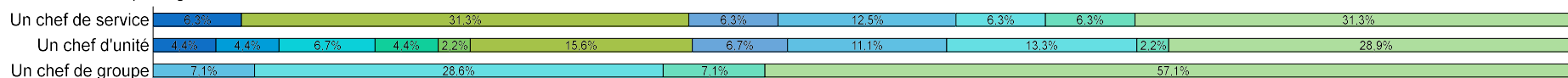


preparer_arrivee_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	31,3%	1	6,3%	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%	5	31,3%
Un chef d'unité	2	4,4%	2	4,4%	3	6,7%	2	4,4%	1	2,2%	7	15,6%	3	6,7%	5	11,1%	6	13,3%	1	2,2%	13	28,9%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	4	28,6%	1	7,1%	8	57,1%

p = 0,59 ; Khi2 = 17,94 ; ddl = 20 (NS)

La relation n'est pas significative.

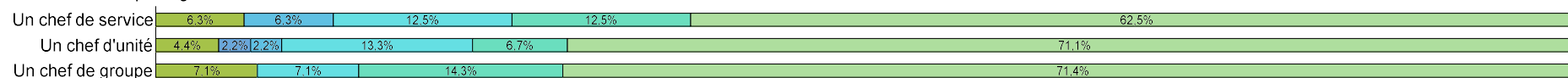


accueillir_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	2	12,5%	2	12,5%	10	62,5%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,4%	1	2,2%	1	2,2%	6	13,3%	3	6,7%	32	71,1%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	10	71,4%

p = 0,97 ; Khi2 = 3,39 ; ddl = 10 (NS)

La relation n'est pas significative.

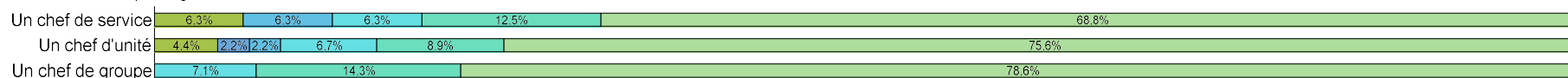


Lui_présenter_l'établissement_et_son_equi, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	1	6,3%	2	12,5%	11	68,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,4%	1	2,2%	1	2,2%	3	6,7%	4	8,9%	34	75,6%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	11	78,6%

p = 0,98 ; Khi2 = 3,10 ; ddl = 10 (NS)

La relation n'est pas significative.



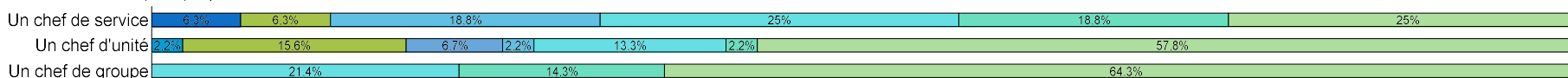
Lui_expliquer_les_regles_et_le_fonctionnn, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	3	18,8%	4	25,0%	3	18,8%	4	25,0%
Un chef d'unité	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	7	15,6%	3	6,7%	1	2,2%	6	13,3%	1	2,2%	26	57,8%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	21,4%	2	14,3%	9	64,3%

p = 0,03 ; Khi2 = 25,02 ; ddl = 14 (S)

La relation est significative.

Les éléments sur (sous) représentés sont coloriés.

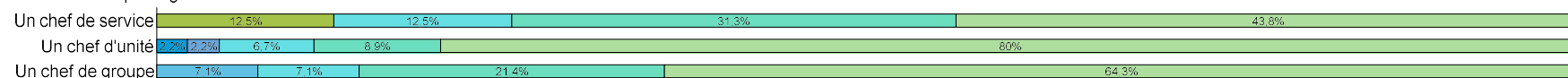


Evaluer_collab_et_periode_essai, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	5	31,3%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	3	6,7%	4	8,9%	36	80,0%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	3	21,4%	9	64,3%

p = 0,07 ; Khi2 = 19,89 ; ddl = 12 (PS)

La relation est peu significative.

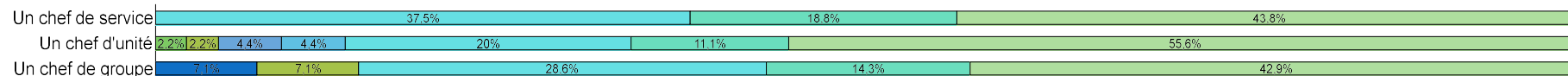


Identifier_faits_precis, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	37,5%	3	18,8%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	2	4,4%	2	4,4%	9	20,0%	5	11,1%	25	55,6%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	4	28,6%	2	14,3%	6	42,9%

p = 0,63 ; Khi2 = 11,76 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.



Entendre_les_parties, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	7	43,8%	0	0,0%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	2	4,4%	0	0,0%	1	2,2%	7	15,6%	2	4,4%	5	11,1%	11	24,4%	3	6,7%	14	31,1%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	3	21,4%	5	35,7%

p = 0,38 ; Khi2 = 17,03 ; ddl = 16 (NS)

La relation n'est pas significative.

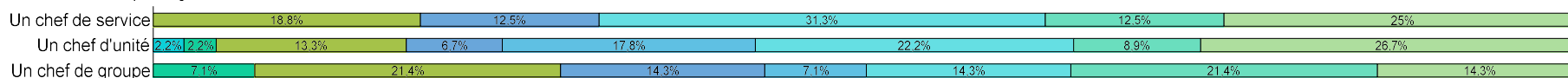


Evaluer_la_situation_et_les_risques, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	2	12,5%	0	0,0%	5	31,3%	2	12,5%	4	25,0%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	0	0,0%	6	13,3%	3	6,7%	8	17,8%	10	22,2%	4	8,9%	12	26,7%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	3	21,4%	2	14,3%	1	7,1%	2	14,3%	3	21,4%	2	14,3%

p = 0,76 ; Khi2 = 10,09 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

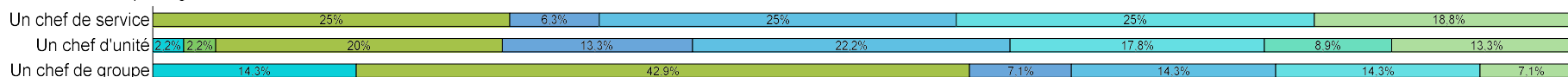


Determiner_les_actions_a_entreprendre, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	25,0%	1	6,3%	4	25,0%	4	25,0%	0	0,0%	3	18,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	0	0,0%	1	2,2%	9	20,0%	6	13,3%	10	22,2%	8	17,8%	4	8,9%	6	13,3%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	6	42,9%	1	7,1%	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	1	7,1%

p = 0,55 ; Khi2 = 12,70 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

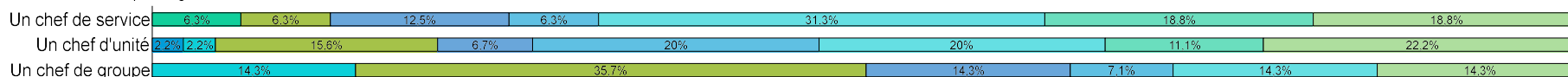


Specifier_les_regles_pour_lavenir_et_en_, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	2	12,5%	1	6,3%	5	31,3%	3	18,8%	3	18,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	7	15,6%	3	6,7%	9	20,0%	9	20,0%	5	11,1%	10	22,2%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	5	35,7%	2	14,3%	1	7,1%	2	14,3%	0	0,0%	2	14,3%

p = 0,22 ; Khi2 = 20,00 ; ddl = 16 (NS)

La relation n'est pas significative.

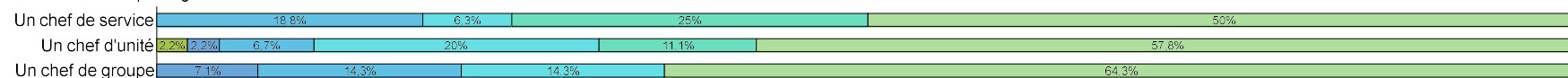


Identifier_compétences_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	1	6,3%	4	25,0%	8	50,0%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	3	6,7%	9	20,0%	5	11,1%	26	57,8%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	9	64,3%

$p = 0,47$; Khi2 = 9,66 ; ddl = 10 (NS)

La relation n'est pas significative.

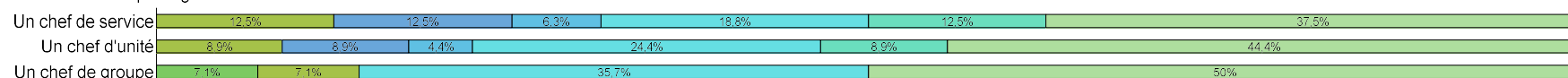


Définir_planformation_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	2	12,5%	1	6,3%	3	18,8%	2	12,5%	6	37,5%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	8,9%	4	8,9%	2	4,4%	11	24,4%	4	8,9%	20	44,4%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	5	35,7%	0	0,0%	7	50,0%

$p = 0,64$; Khi2 = 9,69 ; ddl = 12 (NS)

La relation n'est pas significative.

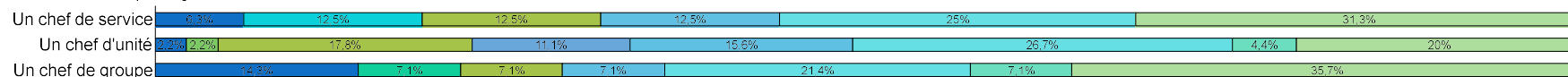


Valider_le_plan_de_formation, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	0	0,0%	2	12,5%	4	25,0%	0	0,0%	5	31,3%
Un chef d'unité	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	8	17,8%	5	11,1%	7	15,6%	12	26,7%	2	4,4%	9	20,0%
Un chef de groupe	2	14,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	1	7,1%	5	35,7%

$p = 0,21$; Khi2 = 22,59 ; ddl = 18 (NS)

La relation n'est pas significative.

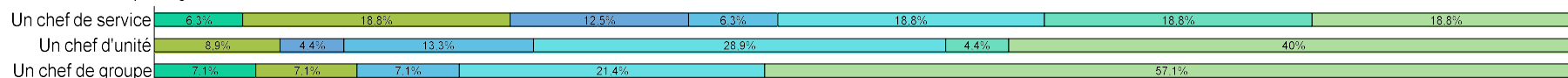


Suivre_collaborateur_dans_formation, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	3	18,8%	2	12,5%	1	6,3%	3	18,8%	3	18,8%	3	18,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	4	8,9%	2	4,4%	6	13,3%	13	28,9%	2	4,4%	18	40,0%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	0	0,0%	8	57,1%

$p = 0,21$; $\chi^2 = 15,66$; ddl = 12 (NS)

La relation n'est pas significative.



Assurer_le_suivi_du_collaborateur_dans_s, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	1	6,3%	1	6,3%	6	37,5%	3	18,8%	2	12,5%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	6,7%	0	0,0%	7	15,6%	11	24,4%	3	6,7%	21	46,7%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	0	0,0%	8	57,1%

$p = 0,07$; $\chi^2 = 22,28$; ddl = 14 (PS)

La relation est peu significative.

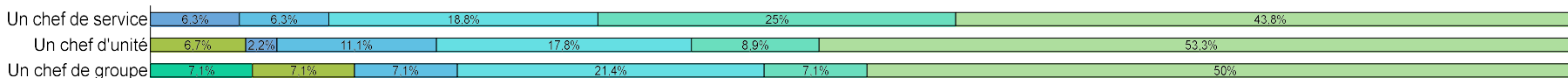


Evaluer_le_developpement_des_competences, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	1	6,3%	3	18,8%	4	25,0%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	3	6,7%	1	2,2%	5	11,1%	8	17,8%	4	8,9%	24	53,3%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	1	7,1%	7	50,0%

$p = 0,60$; $\chi^2 = 10,19$; ddl = 12 (NS)

La relation n'est pas significative.

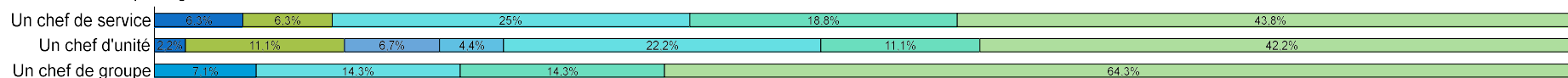


Prendre_desnouvelles_collabo_absent, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	4	25,0%	3	18,8%	7	43,8%
Un chef d'unité	1	2,2%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	5	11,1%	3	6,7%	2	4,4%	10	22,2%	5	11,1%	19	42,2%
Un chef de groupe	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	2	14,3%	9	64,3%

p = 0,55 ; Khi2 = 12,72 ; ddl = 14 (NS)

La relation n'est pas significative.

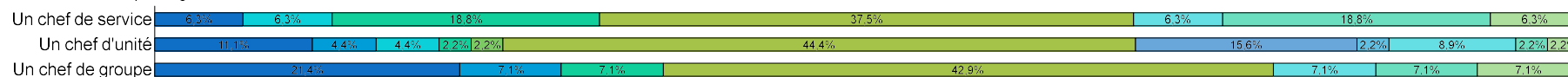


Preparer_seance_de_reseau_suivi, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	3	18,8%	0	0,0%	6	37,5%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	3	18,8%	1	6,3%
Un chef d'unité	5	11,1%	2	4,4%	2	4,4%	1	2,2%	1	2,2%	20	44,4%	7	15,6%	1	2,2%	4	8,9%	1	2,2%	1	2,2%
Un chef de groupe	3	21,4%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	6	42,9%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	1	7,1%

p = 0,45 ; Khi2 = 20,14 ; ddl = 20 (NS)

La relation n'est pas significative.

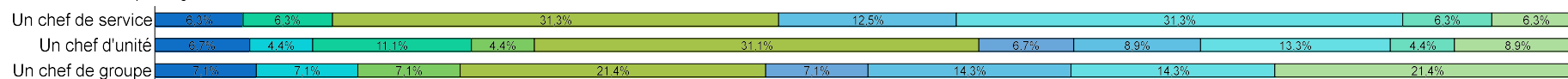


Adapter_son_poste, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	5	31,3%	0	0,0%	2	12,5%	5	31,3%	1	6,3%	1	6,3%
Un chef d'unité	3	6,7%	0	0,0%	2	4,4%	5	11,1%	2	4,4%	14	31,1%	3	6,7%	4	8,9%	6	13,3%	2	4,4%	4	8,9%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	3	21,4%	1	7,1%	2	14,3%	2	14,3%	0	0,0%	3	21,4%

p = 0,91 ; Khi2 = 10,57 ; ddl = 18 (NS)

La relation n'est pas significative.



Accueillir_et_reintegrer_le_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	1	6,3%	5	31,3%	2	12,5%	7	43,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	4,4%	2	4,4%	5	11,1%	10	22,2%	7	15,6%	19	42,2%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	0	0,0%	8	57,1%

$p = 0,50$; Khi2 = 11,29 ; ddl = 12 (NS)

La relation n'est pas significative.

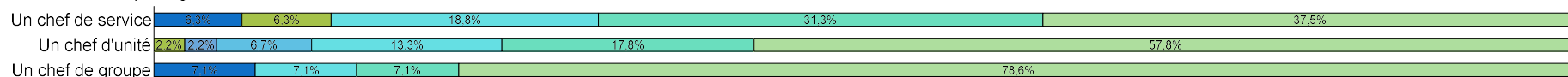


Informer_le_collaborateur_de_lactivite__, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	6,3%	0	0,0%	0	0,0%	3	18,8%	5	31,3%	6	37,5%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	2,2%	1	2,2%	3	6,7%	6	13,3%	8	17,8%	26	57,8%
Un chef de groupe	1	7,1%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	1	7,1%	1	7,1%	11	78,6%

$p = 0,43$; Khi2 = 12,19 ; ddl = 12 (NS)

La relation n'est pas significative.

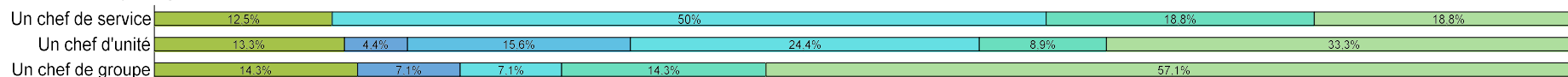


Suivre_la_reintegration_du_collaborateur, Fonction

	0		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Un chef de service	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	12,5%	0	0,0%	0	0,0%	8	50,0%	3	18,8%	3	18,8%
Un chef d'unité	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	6	13,3%	2	4,4%	7	15,6%	11	24,4%	4	8,9%	15	33,3%
Un chef de groupe	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	14,3%	1	7,1%	0	0,0%	1	7,1%	2	14,3%	8	57,1%

$p = 0,12$; Khi2 = 15,31 ; ddl = 10 (PS)

La relation est peu significative.



ANNEXE XIV : CUBE DE STERN – ÉVALUATION DES CRITÈRES

Ces éléments sont tirés d'un cours suivi lors d'une option en développement humain et organisationnel à la HEIG d'Yverdon-les-Bains.

Critères pour les constats

URGENCE :

Est-il urgent ou non de traiter cette cause de dysfonctionnement ?

0-aucune urgence

1-une certaine urgence

2-très urgent

3-la plus extrême urgence

IMPORTANCE :

Cette cause apparaît-elle comme étant d'importance pour expliquer le dysfonctionnement ?

0-importance négligeable

1-une certaine importance

2-une grande importance

3-une importance capitale

(Source : Stern P., Schoettl J.-M.)

CAPACITE A TROUVER DES SOLUTIONS

Nous sentons-nous capables a priori de trouver des solutions pour remédier à cette cause de dysfonctionnement ?

0-aucune solution ne semble envisageable

1-solutions difficilement envisageables

2-des solutions existent mais avec des difficultés d'application

3-des solutions existent et semblent facilement applicables

POUVOIR D'ACTION

Avons-nous, à notre niveau, un pouvoir d'action pour agir sur cette cause ?

0-Aucune action ne semble possible à notre niveau

1-L'action semble difficile à notre niveau seulement

2-L'action est probablement possible à notre niveau

3-L'action ressort tout à fait de notre niveau

(Source : Stern P., Schoettl J.-M.)

Critères pour les recommandations

PRIORITE

Cette solution doit-elle être mise en place de façon prioritaire ?

0-aucune priorité

1-pas plus prioritaire que d'autres

2-plutôt prioritaire

3-la plus totale priorité

EFFICACITE

Cette solution/action semble efficace pour la résolution du problème posé

0-efficacité négligeable

1-une certaine efficacité

2-une grande efficacité

3-une efficacité capitale

(Source : Stern P., Schoettl J.-M.)

FACILITE DE MISE EN PLACE

Facilité de mise en place : comment peut être mise en œuvre l'idée (problèmes techniques, matériels et financiers) ?

0-cette idée pose d'importantes difficultés de mise en place

1-de sérieuses difficultés de mise en place

2-quelques difficultés de mise en place mais facilement surmontables

3-cette idée semble pouvoir être facilement mise en place (pas de difficulté de mise en œuvre)

ACCEPTABILITE PAR LE PERSONNEL

De quelle manière le personnel concerné acceptera-t-il l'idée ?

0-l'idée heurtera le personnel. Il faut s'attendre à une grande résistance de sa part

1-l'idée sera plutôt mal acceptée

2-l'idée sera acceptée avec quelques réticences

3-l'idée sera acceptée d'emblée sans aucune réticence

(Source : Stern P., Schoettl J.-M.)

ANNEXE XV : TABLEAU DES CONSTATS ET DES RECOMMANDATIONS

Constats	Constats dans le cube de Stern					Recommandations	Recommandations dans le cube de Stern				
	Urgence	Importance	Pouvoir d'action	Capacité à trouver des solutions	Total		Priorité	Efficacité	Facilité de mise en œuvre	Acceptabilité	Total
La gestion des ressources humaines											
La moitié des cadres ne perçoit pas forcément le côté stratégique de la GRH	1	2	2	2	7	Faire des vidéos de présentation sur les collaborateurs du département RH et sur leur travail	1	2	1	2	6
Certains cadres souhaiteraient une vision stratégique institutionnelle, une vision à long terme	2	3	3	2	10	Élaborer une charte institutionnelle qui définit les orientations stratégiques et la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise	3	2	2	2	9
La direction des ressources humaines et son département											
La majorité des cadres souhaite disposer d'outils pour gérer une équipe	2	3	3	2	10	Mettre en place des workshops / ateliers / journées de formation à l'attention des cadres	3	2	2	2	9
						Formuler des principes d'encadrement et un référentiel de compétences pour les cadres	2	2	2	2	8
La majorité des cadres attend un soutien, de la disponibilité et un accompagnement de la part de la DRH et son département	2	2	1	2	7	Mettre en place des groupes de travail représentant tous les corps de métiers pour favoriser une collaboration	2	2	2	2	8
La majorité des chefs aimerait une meilleure compréhension de la réalité du terrain de la part de la DRH et son département	2	2	1	2	7						
Certains cadres indiquent ne pas connaître le travail réel / concret de la DRH et son département	1	2	2	2	7	Faire des vidéos de présentation sur les collaborateurs du département RH et sur leur travail	1	2	1	2	6
Les processus de GRH et la responsabilité des cadres											
La majorité des cadres estiment avoir un rôle à jouer en matière de gestion des ressources humaines	0	0	0	0	0	-					
La plupart des chefs de service, d'unité et de groupe semble avoir bien cerné leur rôle pour les processus définis	1	2	2	2	7	Pour les quatre processus définis : établir un document explicatif indiquant les tâches des cadres et de la DRH et son département	2	2	2	2	8

ANNEXE XVI : FORMATION EXTERNE – ROMANDIE FORMATION

Etre le meilleur dans sa profession ne garantit pas d'être un chef performant.

Fixer des objectifs, donner des ordres et contrôler leur exécution ne peuvent mener à des résultats décisifs que si vous valorisez votre personnel et respectez une charte de collaboration élaborée collectivement.

Pour trouver votre style de management

Votre définition du rôle de chef diffère probablement de celle des autres participants. En la confrontant à travers des travaux pratiques et mises en situation, vous évaluerez d'autant mieux sa complexité et la diversité des solutions pour une excellente gestion des ressources humaines.

Nos avantages

Près de 250 personnes ont déjà suivi ce cours.

Nous faisons de nos clients des acteurs agiles du monde professionnel, capables de répondre rapidement aux exigences et d'anticiper les évolutions.

A qui s'adresse ce cours ?

- Managers à la recherche de solutions en matière de ressources humaines.
- Patrons et cadres qui se sont formés «sur le tas».
- Chefs à la veille de prendre en charge une fonction.

Programme

- Définir le rôle de chef et trouver son style de commandement
- Mettre en place une charte de collaboration et des objectifs avec son personnel
- Apprendre à inciter, valoriser, contrôler, négocier

Mettre en favoris : 

Partager :    

PRIX DE LA FORMATION :

1'190.-

FORMATEURS :



Philippe Dupraz
Formateur principal



UNE QUESTION ?
CONTACTEZ-NOUS AU 0848 888 123

ANNEXE XVII : FORMATION EXTERNE – WORKSHOPPRATIQUE.CH

SÉMINAIRES JOURNÉES FORMATIONS CERTIFIANTES INHOUSE WORKSHOPPRATIQUE^{DIGITAL}

Page d'accueil > Séminaires > Gestion et management > Séminaire pratique: Management Sandwich – Diriger dans une position intermédiaire

Partager Imprimer

Management Sandwich – Diriger dans une position intermédiaire

Savoir se positionner efficacement entre sa hiérarchie et son équipe



🕒 Séminaire pratique, 1 jour
📍 Hôtel Aquatis, Lausanne

📅 mercredi 26 mai 2021 📅 mercredi 13 octobre 2021

Inscrivez-vous maintenant

INFO ENTREPRISE

Logo: sapid - Conflines

Le cadre intermédiaire est le lien entre la direction stratégique et le domaine opérationnel d'une entreprise. Il représente comme dans un sandwich la partie centrale, celle qui fait le succès ou l'insuccès de l'ensemble.

Comment diriger efficacement et se positionner de façon durable en gérant la pression verticale

Cette position qui peut paraître inconfortable de prime abord est néanmoins essentielle au bon fonctionnement d'une entreprise. Vous trouverez les outils pratiques pour gérer les situations critiques qui découlent de la fonction de cadre intermédiaire. L'approche de ce séminaire est très participative et pragmatique. Elle fournit des outils et méthodes applicables dès la fin de la formation grâce à l'apport de situations et exemples concrets auxquels les participants sont confrontés au quotidien.

Objectifs

- Vous apprenez à agir de manière professionnelle en tant qu'agent de liaison entre la direction et le déploiement opérationnel.
- Vous êtes en mesure de rester loyal et intègre en dépit des champs de tension entre niveaux hiérarchiques et de renforcer ainsi votre position.
- Vous savez comment vos chefs dirigent et vous êtes en mesure de contenir et de maîtriser avec succès la pression qui vient «d'en haut».
- Vous apprenez à réduire la pression «d'en haut» et à diriger vos collaborateurs avec efficacité.
- Vous renforcez votre capacité de déploiement par une communication souveraine.

Thèmes

- **Défis et positionnement dans l'espace intermédiaire de direction**
 - Opportunités et risques de la position d'intermédiaire
- **Analyse des principaux acteurs et gestion active des attentes**
 - Vous résistez dans le champ de tension entre les niveaux hiérarchiques, loyal et intègre
- **Diriger les chefs – Maîtriser avec succès «la pression du haut» dans la position d'intermédiaire**
 - Comprendre et clarifier les attentes «d'en haut»
- **Communication réussie vers le «haut» et vers le «bas»**
 - Renforcez votre capacité de déploiement par une communication souveraine
- **Gestion efficace des collaborateurs dans une position intermédiaire**
 - Manière de supprimer la pression du «haut» et de diriger vos collaborateurs efficacement
- **Diriger les collègues dans la position intermédiaire**
 - Vous créez les conditions d'une vie commune collégiale

Informations concernant la manifestation

Direction du séminaire



Frank Gervais
Consultant et formateur

Durée et Lieu

1 jour, 09:00 - 16:30 heures
Lausanne, Hôtel Aquatis

> Plan de situation

> Itinéraire

> Détails concernant le programme

Prix

CHF 690.- (TVA exclue) par participant.
Ce montant comprend la documentation digitale, le déjeuner de midi, une attestation de participation ainsi que la pause-café.

Rabais

10% à partir de 2 inscriptions simultanées
15% à partir de 4 inscriptions simultanées

Ces rabais sont aussi valables si vous vous inscrivez avec un(e) collègue de votre entreprise.

Inscrivez-vous maintenant

Intervenant



Frank Gervais, Consultant et formateur

Titulaire d'un Brevet Fédéral du Commerce de Détail et Formateur d'adultes certifié FSEA. Co-fondateur de l'Agence C33 Sàrl, il met son expertise au service des PME commerciales, institutions ou Horeca dans leur but de leur offrir une prestation d'accompagnement à 360°. Son parcours lui a permis de développer différentes compétences dans des domaines aussi variés que l'élaboration de stratégies, l'analyse et la résolution de problématiques opérationnelles ou humaines complexes.

Groupe cible

Managers intermédiaires, chefs d'équipe.

ANNEXE XVIII : FICHIER EXPLICATIF À L'ATTENTION DES CADRES

DOCUMENT À L'ATTENTION DES CADRES

PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL



LA GESTION DE CONFLITS



LA FORMATION DU COLLABORATEUR



LA GESTION D'UN COLLABORATEUR ABSENT





OBJECTIF DU FICHIER

Ce fichier s'adresse aux cadres de l'Hôpital Riviera-Chablais.
Il présente quatre processus de gestion des ressources humaines.
Pour chaque étape du processus, il est indiqué si c'est le cadre et / ou le département des ressources humaines qui en est responsable.

L'ENGAGEMENT DU PERSONNEL

N°	Étapes	Organe / Personne responsable
L'analyse du besoin		
1.	Définir les buts et les responsabilités du poste	Le cadre
2.	Définir le profil du candidat	Le cadre
Le recrutement		
1.	Rédiger l'annonce	Le département RH Le cadre peut vérifier l'annonce finale
2.	Faire le pré-tri des candidatures	Le département RH dans un premier temps, ensuite le cadre
3.	Faire les entretiens	Le cadre avec une personne du département RH
4.	Faire des assessments ; profils de personnalité ou mises en situation	Assessments / profil de personnalité → le département RH Les mises en situation → le cadre
5.	Sélectionner le candidat finaliste	Le cadre
6.	Confirmer l'engagement du collaborateur	Le département RH et le cadre
L'intégration du collaborateur		
1.	Préparer l'arrivée du nouveau collaborateur (place de travail, clés...)	Le cadre Pour les éléments purement administratifs → le département RH
2.	Accueillir le collaborateur	Le cadre
3.	Lui présenter l'établissement et son équipe de collègues	Le cadre
4.	Lui expliquer les règles et le fonctionnement de travail au sein de l'établissement	Le département RH et le cadre
5.	Evaluer le collaborateur et sa période d'essai	Le cadre



COMMENTAIRES SUR LE PROCESSUS

- Lors de l'engagement d'un collaborateur, le cadre est principalement responsable de toutes les étapes.
- Certaines d'entre elles se font en collaboration avec le département RH, notamment pour les éléments administratifs.
- Un accompagnement du département RH lors des entretiens et / ou la mise en place d'assessments ou de profils de personnalité est aussi nécessaire.

LA GESTION DE CONFLITS RELATIONNELS

N°	Étapes	Organe / Personne responsable
1.	Identifier l'événement problématique (les faits précis)	Le cadre
2.	Entendre les parties	Le cadre, avec un soutien du département RH si nécessaire
3.	Évaluer la situation et les risques	Le cadre, avec un soutien du département RH si nécessaire
4.	Déterminer les actions à entreprendre	Le cadre, avec un soutien du département RH si nécessaire
5.	Spécifier les règles pour l'avenir et en assurer un suivi	Le cadre, avec un soutien du département RH si nécessaire

COMMENTAIRES SUR LE PROCESSUS

- Lorsque des conflits relationnels surviennent, le cadre se trouve en première ligne pour les identifier.
- Il est important que chaque cadre soit sensibilisé à la gestion des conflits relationnels étant donné qu'ils peuvent affecter le fonctionnement de l'équipe.
- Le niveau de gravité du conflit doit être évalué.
- Si un conflit devient ingérable ou que le cadre souhaite avoir une aide, le département des ressources humaines est présent pour un soutien et un accompagnement.

LA FORMATION DU COLLABORATEUR

N°	Étapes	Organe / Personne responsable
1.	Identifier les compétences du collaborateur	Le cadre
2.	Définir un plan de formation pour le collaborateur	Le cadre
3.	Valider le plan de formation	Le cadre et le département RH
4.	Suivre le collaborateur dans sa formation	Le cadre
5.	Évaluer le développement des compétences du collaborateur	Le cadre

COMMENTAIRES SUR LE PROCESSUS

- Pas de commentaires particuliers

LA GESTION D'UN COLLABORATEUR ABSENT

N°	Étapes	Organe / Personne responsable
1.	Prendre des nouvelles du collaborateur durant son absence	Le cadre
2.	Préparer une séance de réseau / un suivi	Le cadre et le département RH
3.	Adapter son poste	Le cadre et le département RH
4.	Accueillir et réintégrer le collaborateur	Le cadre
5.	Informar le collaborateur de l'activité / des changements durant son absence	Le cadre
6.	Suivre la réintégration du collaborateur	Le cadre

COMMENTAIRES SUR LE PROCESSUS

- Pas de commentaires particuliers

DÉCLARATION DE L'AUTEUR

« Je déclare, par ce document, que j'ai effectué le travail de Bachelor ci-annexé seule, sans autre aide que celles dûment signalées dans les références, et que je n'ai utilisé que les sources expressément mentionnées. Je ne donnerai aucune copie de ce rapport à un tiers sans l'autorisation conjointe du RF et du professeur chargé du suivi du travail de Bachelor, y compris au partenaire de recherche appliquée avec lequel j'ai collaboré, à l'exception des personnes qui m'ont fourni les principales informations nécessaires à la rédaction de ce travail et que je cite ci-après :

- Madame Line Pillet, Directrice de l'Institut Entrepreneuriat & Management à la HES-SO Valais/Wallis,
- M. Vallat, Directeur-adjoint des Ressources Humaines, à l'Hôpital Riviera-Chablais».

Date : le 21.05.2021

Auteur : Justine Lamon

