

La bonne personne au bon moment au bon poste

Ressources humaines dans les services sociaux?



Etudie les être humains, les personnes, pour les aider ou les exploiter,
mais révéle les ressources en eux.

Sommaire

- Ressources humaines ou développement du personnel?
- Développement du personnel: le parcours à travers l'organisation (modèles de RH)
- Les domaines de travail au sein des services sociaux
- Quelle stratégie RH pour les services sociaux?
- Orientation vers l'efficacité à l'aide du contrôle du personnel
- Les compétences des cadres
- Le travail en équipe au sein des services sociaux
- Collaborateurs
- Aspects spécifiques du DP

Ressources humaines (RH) ou développement du personnel (DP)?

Le terme de **ressources humaines** est un terme générique qui donne la priorité au management du personnel en mettant l'accent sur la gestion du personnel.

Le **développement du personnel** est fréquemment subordonné aux services de RH en termes d'organisation.

Le **DP** est souvent compris comme une mesure de formation et de formation continue.

Thèses

Les différents domaines de travail au sein des services sociaux sont tellement multiples et exigeants que le/la généraliste du travail social devrait demander la protection de l'espèce.

Les modèles de rotation des postes, plus appropriés, doivent être mis en place à l'avenir.

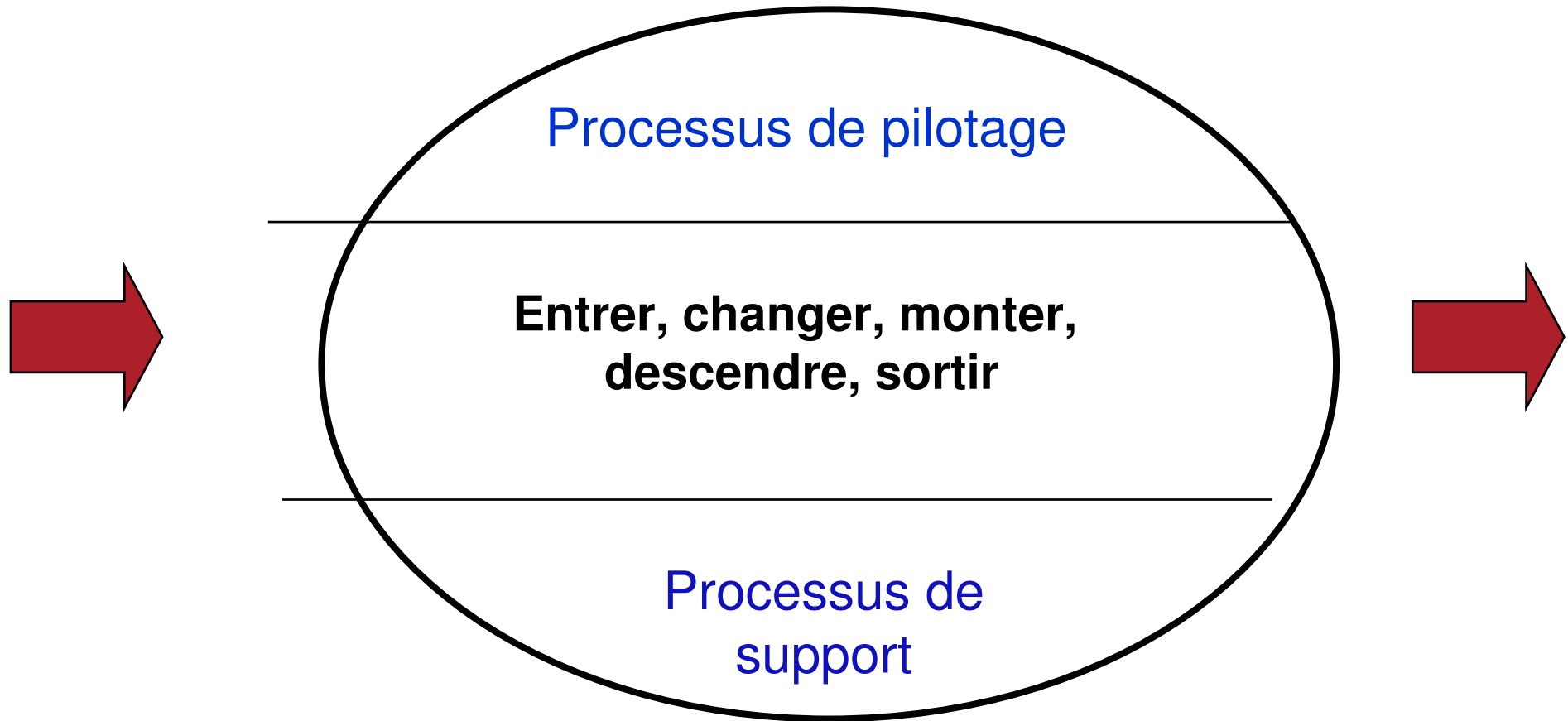
Les systèmes d'aide et leurs prestations de soutien doivent trouver un équilibre pondéré entre les prestations de routine et la dynamique individuelle de chacun/chacune.

Les modèles de RH dépendent de la structure organisationnelle (structure follows strategy).

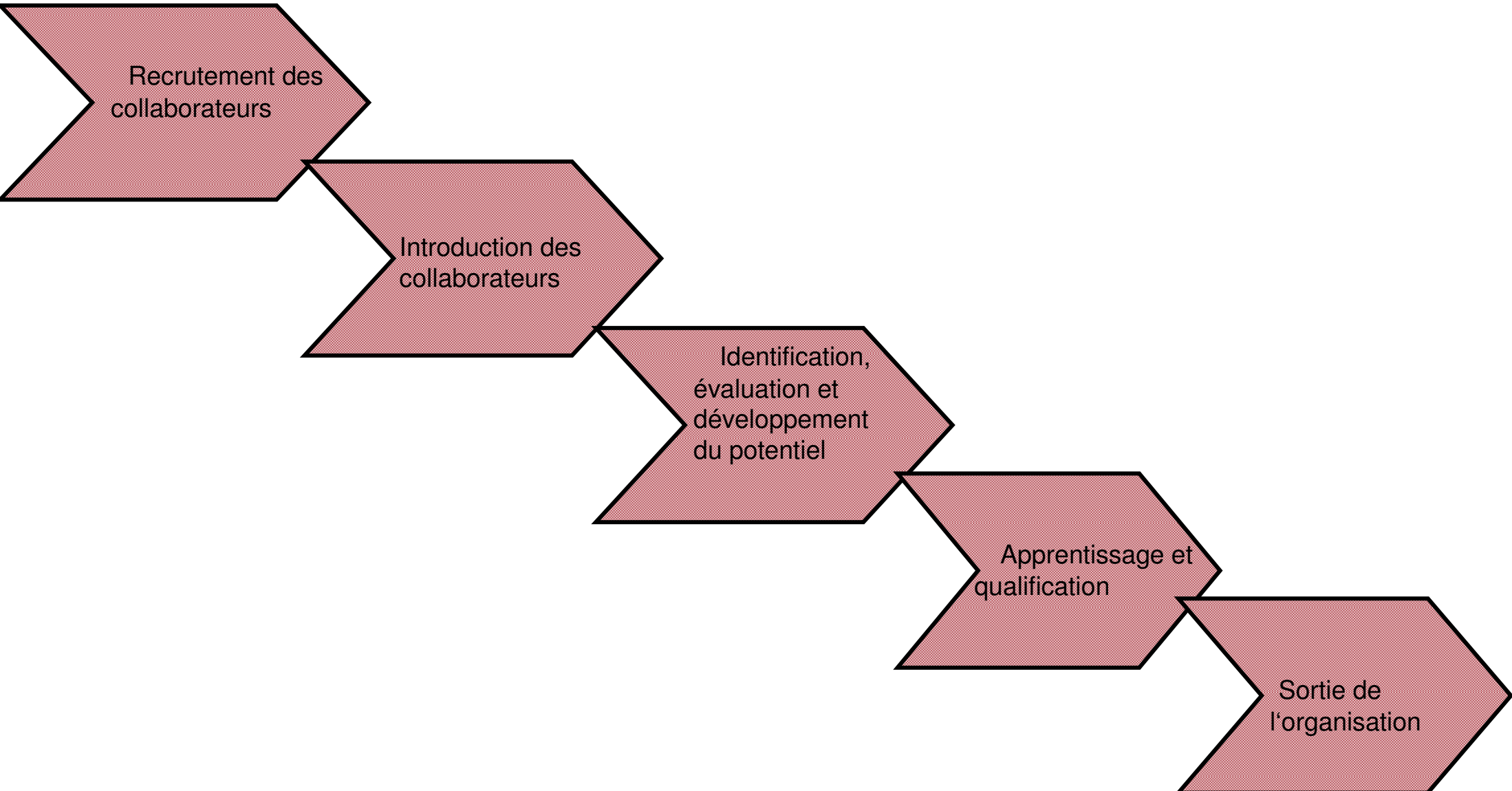
Les services sociaux ne peuvent présenter une stratégie RH uniforme, puisque leurs prestations sont trop diverses.

Oser, au sein des services sociaux, une culture qui permette des changements tout en offrant une sécurité suffisante.

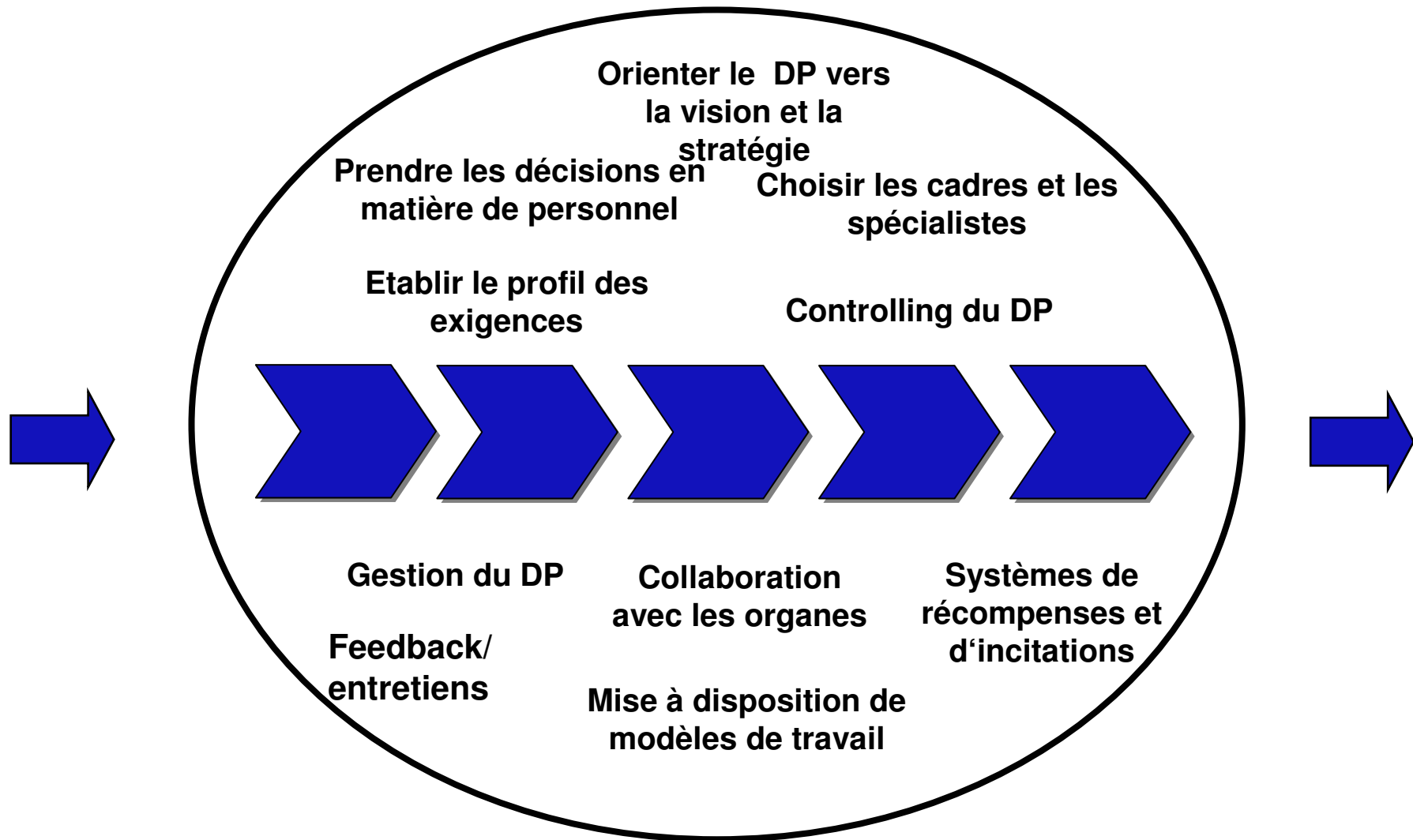
Le parcours à travers l'organisation (selon Hans Ruijs, Kern-Consult)



Le développement du personnel au sein des organisations



Processus de pilotage



Processus de support du DP

Gestion du DP	Modèles de travail	Systèmes de récompenses et d'incitations	Organes
<p>Conventions de travail</p> <p>Gestion des dossiers</p> <p>Analyse des indices de maladie, d'accident et de fluctuation</p>	<p>Jobsharing, jobenrichment</p> <p>Modèles de travail à temps partiel</p> <p>Modèles de travail posté</p> <p>Temps de travail annuel</p>	<p>Comparaisons avec le marché</p> <p>Echelons de traitement</p> <p>Prestations sociales</p> <p>Règlement des frais</p>	<p>Représentation des collaborateurs</p> <p>Organisation globale</p> <p>Médiateur en cas de mobbing, burnout</p>

Les domaines de travail au sein du service social

Activités normatives: verser de l'argent, décréter, calculer le minimum vital, avances sur pensions alimentaires etc.

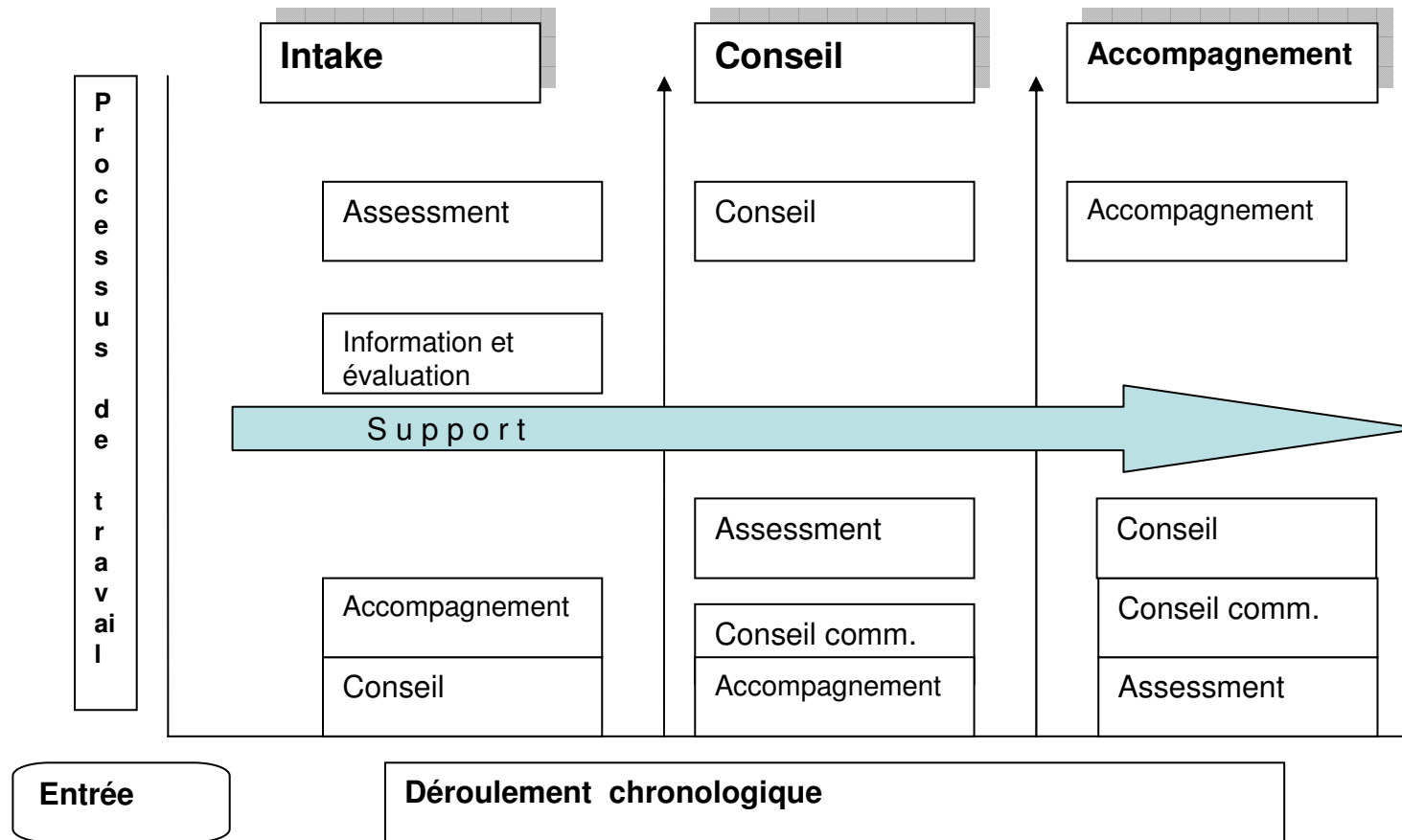
Conseil: conseil psychosocial, insertion professionnelle afin d'atteindre les objectifs de changement

Evaluation (assessment): compétences en matière de réinsertion

Accompagnement: en vue de gérer le quotidien

Support: conduite, conseil juridique, case management etc.

Domaine de travail et déroulement chronologique



Orientation stratégique des RH (selon Gmür & Thommen, 2006)

	Équipe bien rôdée	Equipe parfaite	Organisme intelligent	Evolution créative
Ce qui fonde le succès	Savoir spécifique et expériences, fortement liés à la personne	Savoir appris, grande volonté de fournir une prestation	Innovation, esprit d'équipe, expériences	Engagement et capacités individuels
Ce qui assure le succès	Maintien et mise en réseau des détenteurs du savoir	Efficacité en matière de constitution, de mémorisation et de routine	Mémorisation des expériences et encouragement des processus d'apprentissage	Maintien de la compétition en matière de prestation et promotion de la diversité
Le collaborateur idéal	Expert/e, professionnel/le	Artisan/e, personne participant à la réflexion	Innovateur/trice, personne réfléchissant par elle-même, joueurs/euses en équipe	Personne critique, combative

Orientation stratégique des RH II (selon Gmür & Thommen, 2006)

	Equipe bien rôdée	Equipe parfaite	Organisme intelligent	Evolution créative
Style de conduite préféré	de coopératif à paternaliste	de dirigiste à délégrant	de visionnaire à coopératif	de laisser-faire à compétitif
Personnel recherché	professionnel, expert, fiable, loyal, capable de s'intégrer dans une équipe	non spécifique, fiable, disposé à s'intégrer	professionnel et qualifié, pluri-métiers, capable d'apprendre, loyal, capable de s'intégrer dans une équipe, habitué aux changements	non spécifique, autonome, désireux de fournir une prestation
Affectation du personnel	travail individuel mis en réseau dans un contexte d'équipe	souple, travail individuel ou en équipe	organisation en équipe à long terme	organisation en projets à court terme

Standards en matière de cycle de conseil orienté vers la solution (de Mühle et al, 2005)

Caractéristique	Description
Output/résultat	<ul style="list-style-type: none"> •Prises de conscience et changement du comportement servant à accomplir le mandat du client •Utilisation des ressources personnelles et professionnelles pour atteindre les effets recherchés
Type d'organisation	Organisation professionnelle
Conception des processus de travail	Besoin élevé de processus de travail individualisés avec importante marge de manœuvre. Grande responsabilité des personnes concernées en matière de conception du processus de conseil. Pas de lien entre conseil et aide financière
Profil d'exigences	Personnes avec compétences professionnelles qualifiées. Capacité de s'intégrer dans une équipe pour réfléchir et faire évoluer les processus de conseil et d'apprentissage. Grande capacité à gérer ses propres stress psychiques et sociaux

Faire le point des RH: le diagnostic delta© (selon H. Ruijs, Kern-Consult)

- 1. Recrutement des collaborateurs**
- 2. Introduction des collaborateurs**
- 3. Identification, évaluation et développement du potentiel**
- 4. Apprentissage et qualification**
- 5. Sortie de l'organisation**
- 6. Fonctions de pilotage du DP**
- 7. Processus de support du DP**

Elément 1

Contrôle du personnel

Contrôle du personnel basé sur la structure et les indices :
définir soi-même le nécessaire – puis le recueillir régulièrement!

Paramètres possibles:

Structure du personnel: nombre, ancienneté, âge, nationalité, temps partiel, femmes cadres, nombre de cadres par collaborateur etc.

Coût du personnel: changements, coût d'overhead par collaborateur, formation continue, formation etc.

Indices: fluctuations pendant la 1^{ère} année, fluctuations chez les collaborateurs de pointe, absences, nb. de journées de formation par collaborateur, nb. de formations continues pour les plus de 50 ans, rotation des postes etc.

Processus: recrutement du personnel, évaluation du personnel, entretiens etc.

Tableau de bord du contrôle du personnel – comparaison avec d’autres services sociaux?

Indice	Standard	Etat actuel
Pourcentage cadres	max. 20%	
Taux de fluctuation (plus de 12 mois au sein du service)	max. 7%	
Taux de fluctuation pendant la 1ère année	max. 15 %	
Taux d’absences	< 6%	
Nb de journées de formation par cadre	> 2 jours	
Satisfaction des collaborateurs	min. note 4-5	
Evaluation des cadres	min. note 4-5	
Entretiens collaborateurs	1 x p.a.	
Taux de réalisation des objectifs annuels selon entretien	80%	
Formation continue des collaborateurs	min. 6 jours p.a.	
Collaborateurs avec historique migratoire	20%	

Diagnostique précoce dans le contrôle du personnel

<p>Marché de l'emploi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Etudes sur l'évolution du marché de l'emploi • Image sur le marché de l'emploi • Personnes terminant une formation • Travail à temps partiel 	<p>Environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendances, futurologie, enquêtes sur l'économie et la société
<p>Benchmark</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comparaison avec d'autres services sociaux • Comparaison des salaires • Conditions de travail • Encouragement du personnel 	<p>Baromètre des collaborateurs</p> <ul style="list-style-type: none"> • Structure des collaborateurs (âge, sexe, qualification, racines culturelles)

Elément 2

Management

Le management entre la réflexion et l'action

L'ensemble des activités des cadres se base sur cinq attitudes essentielles, selon Mintzberg (2004):

Auto-management: attitude réfléchie (réflexion)

Management relationnel: conception de la collaboration

Management de l'entreprise: pensée analytique

Management du contexte: attitude ouverte et profonde

Management du changement: attitude axée sur l'action

Trois pôles de management (selon Mintzberg)

Science	Art	Artisanat
<p>La science agit par des analyses, évaluations et études systématiques.</p>	<p>L'art développe la créativité génératrice de connaissance et de visions.</p>	<p>L'artisanat crée des liens basés sur des expériences concrètes.</p>
<p>La stratégie se développe par le biais de la planification</p>	<p>... par des visions</p>	<p>... par des entreprises hasardeuses</p>

... et le mix idéal

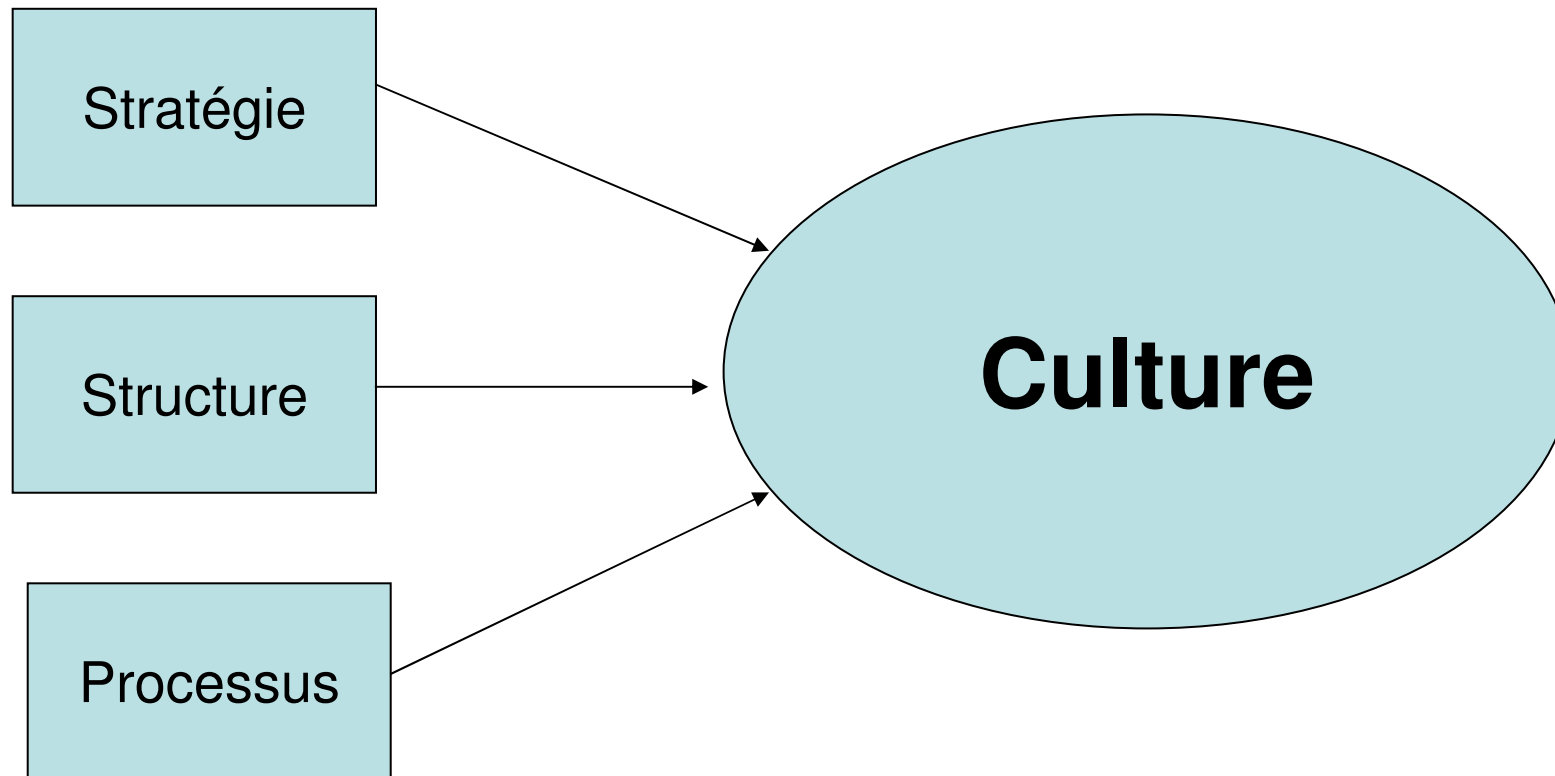
Le style axé sur la solution des problèmes: il combine des éléments scientifiques et des éléments artistiques. Il est souvent marqué par l'esprit analytique, mais a ses racines dans l'expérience pratique (case management; gestion de projet).

Le style visionnaire: il est marqué par l'esprit artistique, mais se base sur l'expérience et l'analyse (direction globale).

Le style relationnel: il est axé sur les collaborateurs; l'enseignement et le soutien des collaborateurs ont la priorité. L'esprit artisanal domine, l'art et la science participent (direction de l'équipe).

La culture d'entreprise et d'équipe – des phénomènes émergents

Emergence du latin *emergere*: apparaître, percer, se manifester)



Elément 3

Equipes de travail

„Le jeune Alexandre conquiert l'Inde. Etait-il tout seul?

César vainquit les Gaulois? N'avait-il pas au moins un cuisinier avec lui?

Phillipe d'Espagne pleura quand sa flotte coula. Personne d'autre ne pleura?“

De: Bertolt Brecht, Questions que pose un ouvrier qui lit, 1935

La chaleur de l'équipe versus les trous structurels – Combien de proximité faut-il au sein d'une équipe de travail?

Burt (2004): Les membres de l'équipe utilisant les trous structurels entre les équipes sont plus souvent créatifs, ils ont des idées plus novatrices, ils ont accès à des solutions interdisciplinaires.

Granovetter (1983): Les collaborateurs qui entretiennent des relations en dehors de leur équipe (weak ties) disposent d'un réseau plus diversifié accumulant ainsi un capital social plus grand.

Composition d'une équipe

Interdisciplinaire: L'interdisciplinarité exige le rapprochement de différents aspects partiels, une simple juxtaposition de ces aspects ne suffit pas. Une de ses caractéristiques essentielles, qui la distingue de la multidisciplinarité, réside dans le fait que les méthodes sont transmises entre les disciplines et ne résultent pas uniquement de l'échange des résultats.

Nouveau: transdisciplinaire: face à l'exigence de travailler davantage axée sur les effets, les services sociaux ont dorénavant besoin d'un savoir-faire pratique et scientifique, notamment en ce qui concerne l'évaluation des mesures.

Les valeurs au sein d'une équipe de projet (Berth, Rolf, 2006)

S'ouvrir pour se compléter	178
Tout doit se calculer	174
S'engager pleinement	171
Diversité au sein de l'équipe	168
La confiance plutôt que le contrôle	162
Vision, originalité	152
Gaieté	150
Préférer les percées novatrices	148
Accorder des espaces de liberté	146
Mentalité de service	136
Style, esthétique	69
Discipline et ascèse	56
Garder ses distances	52
Se méfier ne fait jamais de mal	56

Elément 4

Collaborateurs

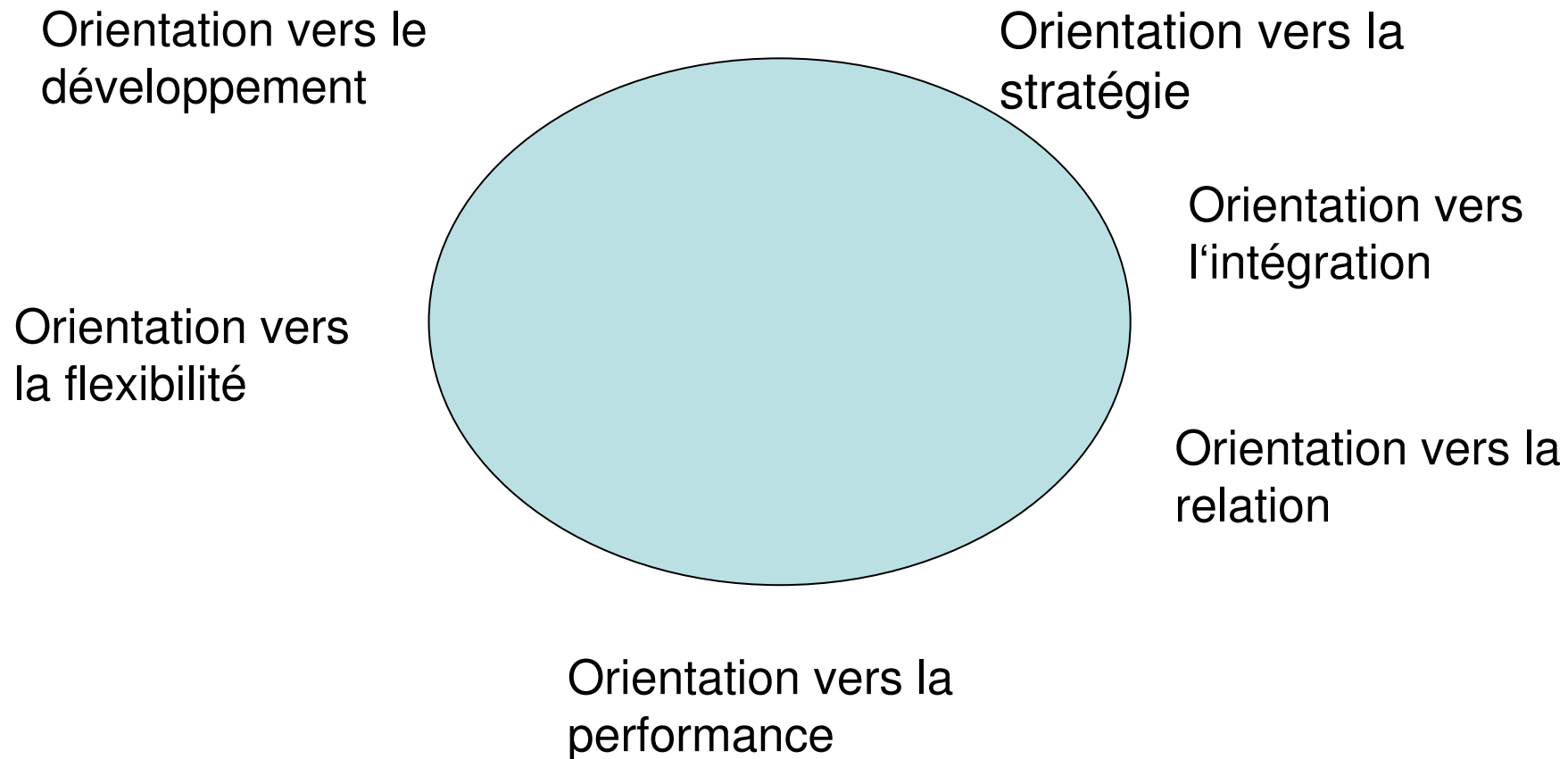
Compétences clés des collaborateurs

Dans un contexte marqué par les changements, les cadres dirigeants doivent encourager les compétences clés suivantes chez les collaborateurs :

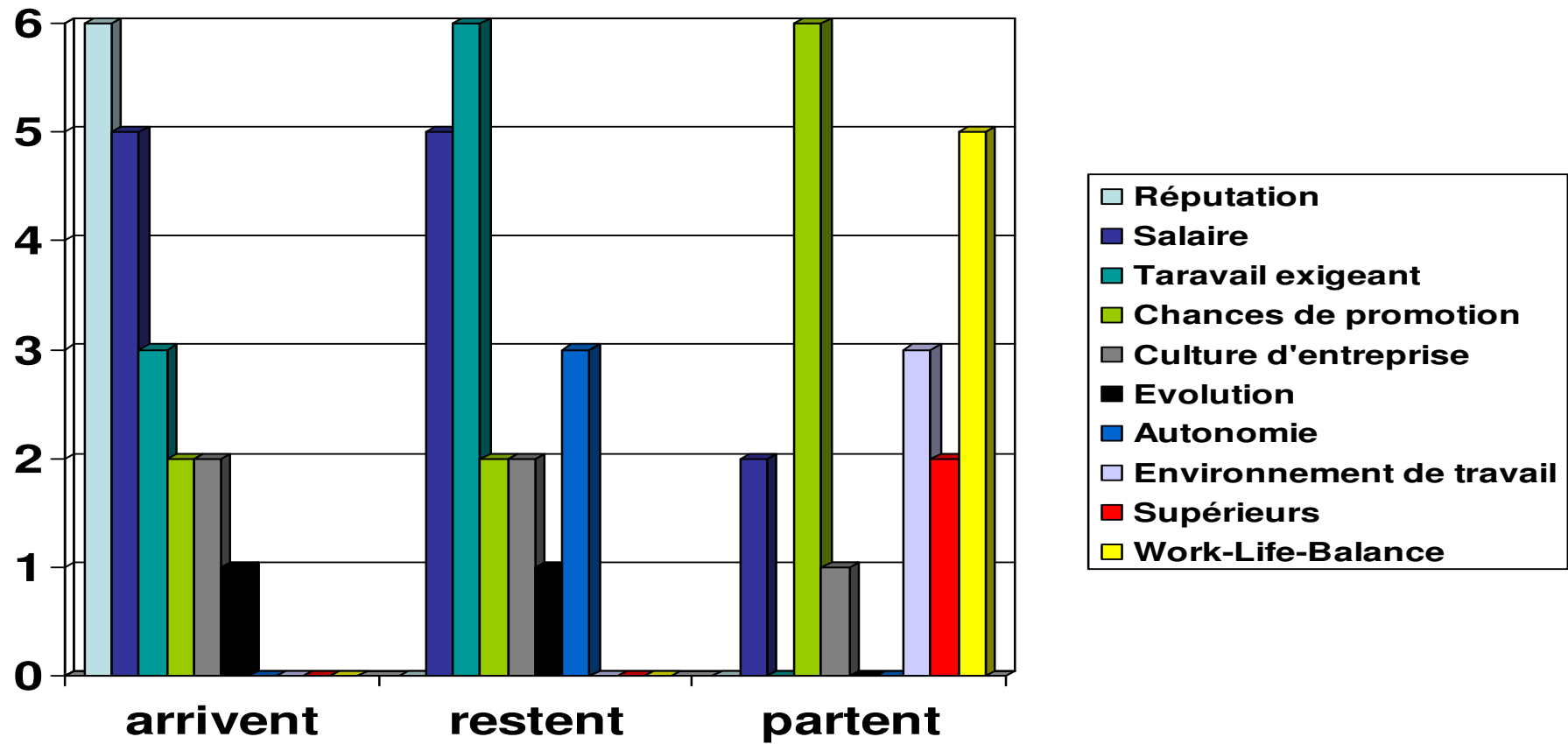
- Esprit d'initiative et créativité
- Processus d'apprentissage autonomes
- Renouvellement permanent de soi-même

Le développement de ces compétences exige des structures organisationnelles décentralisées, axées sur le résultat et dynamiques, bénéficiant de vastes compétences décisionnelles, assumant leurs responsabilités et faisant la transparence sur les prestations accomplies au moyen de reportings.

Orientation des systèmes d'incitations (selon Gmür & Thommen, 2006)



Les raisons qui font que les collaborateurs arrivent, restent et partent (selon Towers Perrin, 2003)



„Motivez vos collaborateurs le moins possible!“ (Sprenger, R.K., 2004)

Toute motivation aboutit finalement à la démotivation!

Tout ce qu'on peut faire, c'est entraver la motivation et la volonté de fournir une prestation.

Faire un usage parcimonieux des louanges et des critiques, puisque les deux sont des objets de troc.

Ne louer jamais en comparant avec un tiers (l'énergie du perdant est plus grande que l'énergie du gagnant).

Systemes d'incitations pour les collaborateurs

Les systemes d'incitations financieres sont nettement moins appropriés pour développer la productivité que

- le degré de responsabilité propre au travail,
- la marge de manœuvre décisionnelle,
- les prestations des collaborateurs,
- la communication et, d'une manière générale, la façon de parler aux autres
- la satisfaction générale et le bien-être à la place de travail,
- l'écoute et les questions en cas de problème, plutôt que l'intervention („un coup de main reste un coup“).

Les systemes d'incitations financieres sont extrêmement efficaces lorsqu'ils sont pratiqués pour la première fois, mais pour ne pas avoir un effet démotivant, ils demandent une répétition permanente et une augmentation continue.

Les systèmes d'incitations immatérielles sont nettement plus efficaces

Lettre personnelle pour l'anniversaire ou Noël ... (oui, mais pas systématiquement).

Célébrer comme il faut des événements particuliers (bonne performance, ancienneté etc.).

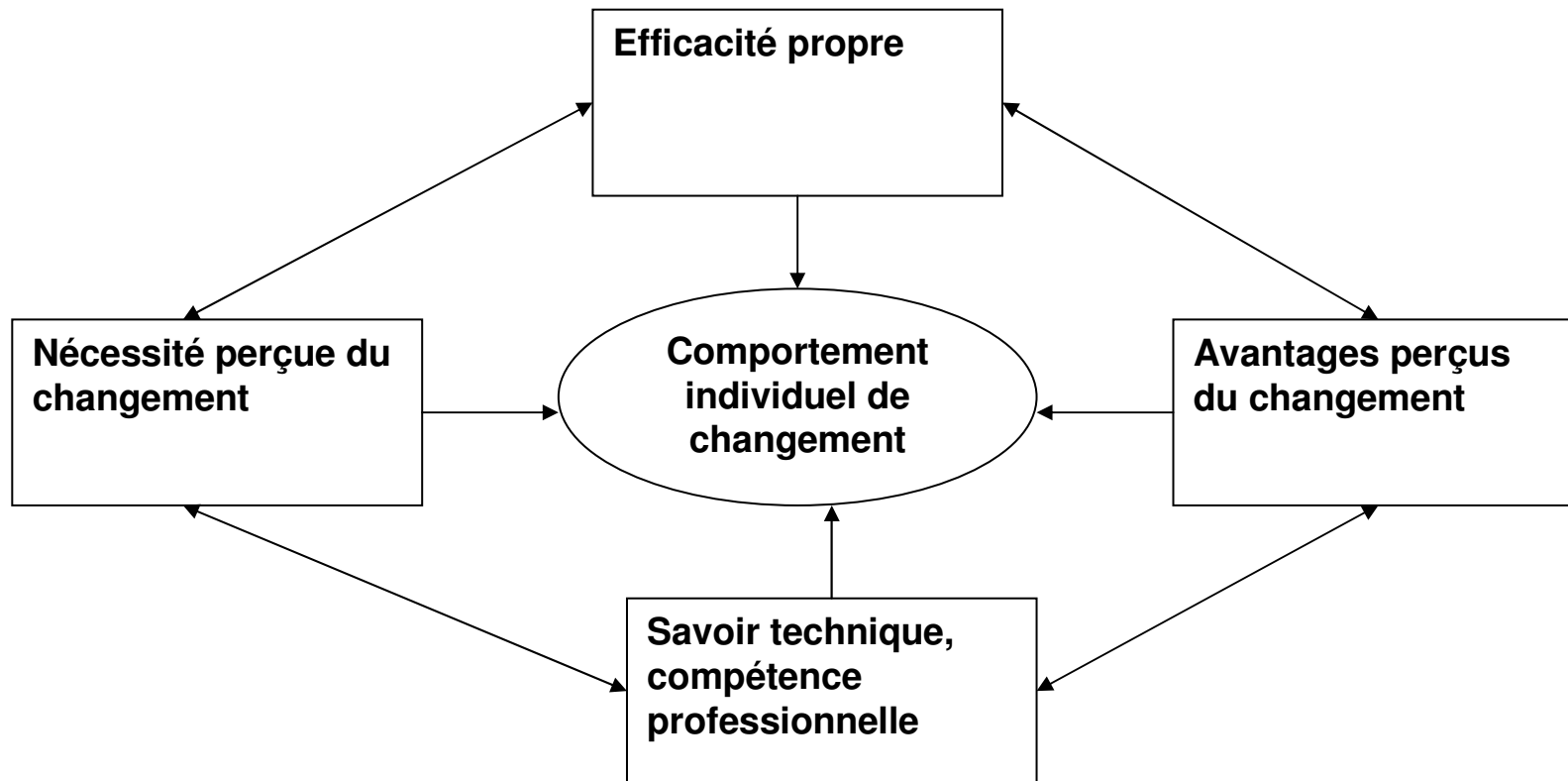
Plutôt un livre choisi personnellement qu'un „bouquet standard“ pour l'anniversaire.

Conduire à l'aide d'indices: la connaissance et la réalisation des indices est un facteur essentiel de motivation.

Changemanagement: Oser une culture qui permette des changements tout en offrant une sécurité suffisante.

- **Analyse claire de la situation donnée (objectifs, délais, culture etc.)**
- **Communication (objectifs, procédures, ..)**
- **Poser des jalons et vérifier**
- **Expliquer la rationalité: pourquoi ainsi et pas autrement**
- **Manager veut dire changer: faire avancer des changements, pas à pas et pas à tout prix**

Modèle d'un comportement individuel de changement (Farr&Ford (1990))



Aspects particuliers

Le champ de travail „Service social“ exige un vaste savoir-faire, la spécialisation est dès lors indispensable.

Certains domaines de travail sont d'ores et déjà bien développés (conseil, accompagnement, travail normatif), d'autres sont encore à leurs débuts (assessment).

Le travail social est un travail relationnel où le pouvoir, l'influence et la dépendance jouent un rôle important: prévenir activement le burnout.

Collaborateurs expérimentés et „bleus“: la confusion des rôles engendre souvent des problèmes d'identité. Les collaborateurs plus jeunes notamment ont de la peine à vivre dans les différents rôles.

Littérature

Becker, M. (2005): *Systematische Personalentwicklung*, Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Berth, Rolf: Die Rendite der Werte, *Harvard Business Manager*, 1, 2006, S. 10

Burt, Ronald, S.: Structural holes and good ideas, *American Journal of Sociologie*, Vol. 110, Nr. 2, 2004

Decker, Albert und Decker, Franz: *Organisations- und Personalentwicklung in Sozialbetrieben*, Asanger Verlag, Heidelberg, 2002

Farr&Ford, J. L. C. M. (1990). Individual Innovation. Innovation and creativity at work. Psychological and organizational strategies. M. A. J. L. West&Farr. Chichester, Wiley: 63-80.

Gmür, Markus & Thommen, Jean-Paul: *Human Ressources Management, Strategien und Instrumente für Führungskräfte und das Personalmanagement*, Versus, Zürich, 2006

Granovetter, Mark: The strength of weak ties: an network theory revised, *Sociological Theory*, Volume 1, S. 201-233, 1983

Mintzberg, Henry: *Manager statt MBA`s*, Campus, Frankfurt, 2004

Mühle, Urs & Rutishauser, Beat & Herzog, Stefan & Kaegi, Urs: *Wirkungsorientierung im Sozialdienst*, Haupt, Bern, 2006

Sprenger, Reinhard K.: *Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation*, Campus, 2004

Towers Perrin: *Rewards and Performance Management Challenges – Linking People and Results – Europe. Executive Summary*, 2003