
IV. CONCEPTS ELEMENTAIRES

“Les meilleures décisions de ressources humaines prennent en compte le fait que les personnes sont en fait les ressources les plus importantes d’une organisation. De ce fait, l’investissement en temps, en talent et en techniques pour assurer des décisions de qualité produisent inévitablement de plus hauts retours.”

Richard B. Doss, Président
Human Side International

A. RETOUR SUR INVESTISSEMENT

Puisque la plupart d’entre nous clamons haut et fort que les personnes sont la plus grande richesse de nos organisations, nous devrions manager personnes en conséquence. Nous devrions établir des modèles économiques pour mesurer l’efficacité des personnes, tout comme nous établissons des modèles pour mesurer le retour sur d’ autres investissements. Ceci suggère que nous devrions « capitaliser » l’actif humain, ce que l’ on n’ a jamais fait figurer au bilan. Ceci modifiera non seulement la pratique courante qui consiste à prendre en compte l’ actif humain seulement comme une dépense, mais changera aussi la mentalité du management en matière d’ appréciation d’ un retour sur actifs humains adéquat. Vous pouvez appeler retour sur masse salariale investie ou ‘RMSI’. Quand les retours sont bas, le capital a besoin d’ une meilleure ‘maintenance’ (training, coaching), ou peut-être même d’une ‘mise à jour’ (re-training, ré-allocation).

B. COMPRENDRE LES PERSONNES DANS UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Nous commettons une erreur fondamentale lorsque le nous ignorons l’environnement dans lequel nous demandons aux personnes de travailler. Par environnement, nous voulons dire le climat de travail émotionnel et physique aussi bien que les locaux, les exigences du poste et du travail d’équipe, et les personnes avec lesquelles nous travaillons. Cette erreur élémentaire qui consiste à ignorer l’ impact de l’ environnement intervient habituellement parce que l’ impact sur les personnes n’ est pas pleinement compris, ou trop souvent ignorée lorsqu’ il est compris. Si une personne est placée dans un poste où la pression est haute, par exemple, le comportement de la personne sera inévitablement affecté.

Comprenez comment et pourquoi la pression (ou d’ autres facteurs de l’ environnement) affectent la personne dans ce poste. Lorsque c’ est possible, ajustez l’ environnement. Lorsque ce n’ est pas possible, ajustez la façon dont vous traitez les personnes, et les retours seront

améliorés. Ne jugez JAMAIS la personne comme si elle se trouvait dans un vide – ce n'est tout simplement pas vrai.

C. CLARIFICATION ET SIMPLIFICATION DE POSTE

En dépit des description de postes, des manuels et des négociations, la recherche Human Side montre que les définitions de poste ou d' Equipe ont toujours besoin d'attention. Certaines autorités, comme comme Peters, prônent la suppression des description de postes. D' autres suggèrent de passer des heures a détailler les tâches. Dans ce manuel, l'instrument 'Analyse de Poste' vous sera présenté pour aider à clarifier et à simplifier l'essence des attentes d'un poste ou d'une équipe. Comme vous le verrez, cette approche est focalisée sur le but et les priorités essentielles du poste ou de l' équipe, avec des allocation de temps claires.

D. DETERMINANTS DU SUCCES

Qu' est ce qui fait un gagnant? Le monde entier se pose cette question en observant la performance éblouissante d'une superstar, ou en se désolant de l'échec de sous-performeurs. Quels sont les facteurs qui *prédisent le succès de façon fiable* à un poste donné ? C' est la question que les décisionnaires devraient se poser avant de commencer le processus de sélection et recrutement, de promotion ou de développement d'équipe. De nombreuses erreurs sont commises parce que les déterminants du succès ne sont pas suffisamment clairement définis et pondérés par ordre d' importance. Qui plus est, l'incapacité des décisionnaires à établir la différence entre les facteurs causatifs en évaluant la source d'excellence ou de médiocrité assure des erreurs probables. Correctement définis et pondérés, les facteurs causatifs deviennent aussi des facteurs prédictifs, comme vous le verrez plus loin dans ce manuel.

E. THEORIE P

La définition et la pondération des Déterminants du Succès devient si complexe pour certains postes que de disposer d' une façon de simplifier le processus s' avère utile. La 'Théorie P' a été créée pour fournir aux décisionnaires un guide explicite et une formule spécifique pour définir les *Déterminants du Succès causatifs et prédictifs* en un modèle de support à la décision.

L' essence du message de la Théorie P est qu'il y a deux côtés importants de l' équation du Succès. Le premier côté est la '**compétence**', qui vient d'une '**préparation**' adéquate. Le second côté est '**compatibilité**', qui provient d'un placement adéquat, ou de l'adéquation entre les comportements de la personne avec les exigences comportementales du poste. Lorsque les deux côtés sont correctement définis et mis en adéquation, la **contribution** à la **performance** augmente. Appliqué au travail d'équipe, la synergie intervient.

L'entrepreneur de renom et philanthrope Gordon A. Cain a écrit après avoir lu 'Théorie P' :
“ ...Je ne me souviens pas d'avoir jamais embauché quelqu'un d'incompétent, mais je me souviens avoir embauché de nombreuses personnes qui se sont avérées incompatibles.”