

Ressource R1 08
Gestion de projet et des organisations
A. Longhais/Régis François

Chapitre 4 : La gestion des ressources humaines

- Objectifs :
- 1°) Repérer les objectifs et les enjeux de la GRH
- 2°) Connaître les objectifs et le contenu de la GPEC
- 3°) Repérer les éléments de la mise en œuvre pratique de la GRH

- Plan :
- Partie 1 : Les fondements de la GRH
 - A – Définition et objectifs de la GRH
 - B – Les enjeux de la GRH
- Partie 2 : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)
 - A – Définition et objectifs de la GPEC
 - B – Le contenu de la GPEC
- Partie 3 : La pratique de la GRH
 - A – La mise en œuvre de la GRH
 - B – Le dialogue social dans l'entreprise

Introduction

- La gestion des salariés dans l'entreprise a pris une place importante depuis la fin du XXème siècle.
- Les ressources humaines sont désormais les **ressources essentielles** de l'entreprise .
- Encore faut-il mettre en place les moyens qui permettront d'assurer une gestion satisfaisante à la fois pour l'entreprise et pour les salariés.

Partie 1 : Les fondements de la GRH

- La GRH est une fonction **stratégique** de l'entreprise.
- En effet, le personnel est considéré comme un **facteur clé de succès**.
- A – Définition et objectifs de la GRH
- La GRH a pour mission de **procurer à l'entreprise**, en **temps** utile, les **qualifications** et **compétences** nécessaires à son fonctionnement.

● 1°) Les objectifs traditionnels

- - Définir et appliquer la **politique sociale** ;
- - Gérer et mobiliser les **performances** du personnel ;
- - Adapter les **mouvements** du personnel aux besoins de l'entreprise ;
- - Satisfaire les **aspirations** du personnel et favoriser son épanouissement ;
- - Gérer de façon optimale les **coûts** du personnel ;
- - Négocier avec les **partenaires sociaux** ;
- - Prévenir et gérer les **conflits** sociaux.

● 2°) Les nouveaux objectifs

● Afin d'accompagner la stratégie de l'entreprise, la GRH :

- - établit un **plan d'accompagnement** des changements projetés par la DG (internationalisation, restructuration...) ;
- - développe les **compétences** du personnel ;
- - maintient l'**employabilité** ;
- - établit un **climat de confiance** avec les salariés.

● B – Les enjeux de la GRH

● La GRH :

- - engage l'entreprise à **long terme**,
- - participe à l'**épanouissement** des salariés
- - et détermine le niveau de leur **revenu**.

● Les principaux enjeux

Pour l'entreprise

- Les **performances** de l'entreprise ;
- Le **climat social** ;
- La qualité de la **communication interne** ;
- L'**adhésion** des salariés aux objectifs.

Pour les salariés

- Leurs **conditions de travail** ;
- Leur **rémunération** ;
- Leur **épanouissement** ;
- Leur **motivation** ;
- Leur promotion ;
- Leur capacité d'**adaptation**

Partie 2 : La gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)

● A – Définition et objectifs de la GPEC

- La GPEC est une **approche globale** qui **anticipe** les besoins de l'entreprise en personnel.
- Elle permet :
 - - une meilleure **adéquation** dans le temps entre les besoins et les ressources disponibles ;
 - - une **adaptation** permanente aux changements de l'environnement.

● 1°) Les principes de la GPEC

- - Mettre le **salarié qu'il faut à l'endroit et au moment où il faut** ;
- - **Adapter le salarié** le mieux possible à ses fonctions et à leur évolution ;
- - Améliorer la **satisfaction** des salariés ;
- - Repérer le plus tôt possible les **variations d'effectifs** à venir.

● 2°) Les principaux objectifs de la GPEC

- - améliorer la **rentabilité** et l'**efficacité** de l'entreprise ;
- - **optimiser** les ressources humaines disponibles ;
- - **évaluer à terme** la politique de l'emploi et de l'entreprise.

● B – Le contenu de la GPEC

● 1°) La GPEC anticipe l'évolution des emplois.

● a) Pourquoi ?

● La GPEC **prévoit à long terme les postes** qui seront nécessaires dans un environnement turbulent.

● Elle prévoit les **formations nécessaires** au salarié, prend en compte ses motivations et détecte ses potentialités.

● b) Les principales méthodes d'analyse de la GPEC.

● - L'analyse de la **pyramide des âges** ;

● - L'**entretien** annuel d'évaluation

● Son but est de :

● Dresser un **bilan** de l'année écoulée ;

● Définir les **objectifs** à atteindre ;

● Préconiser des actions en matière de **formation** ;

● Formuler des désirs d'**évolution**.

● 2°) La GPE ajuste les effectifs

● L'entreprise :

● - aménage le **temps de travail** ;

● - **embauche** des salariés ;

● - recourt à l'**intérim** ;

● - favorise la **mobilité interne** ;

● - **licencie** le personnel surnuméraire.

● C'est un ajustement qualitatif et quantitatif.

● C – Les enjeux de la GPEC

● 1°) Risque de sureffectif ou de sous-effectif

● Le **gaspillage** des RH :

- - génère des coûts ;
- - démotive les personnes.

● La **surcharge** de travail :

- - nuit à la qualité de la production ;
- - altère la qualité des relations humaines ;
- - dégrade le climat social de l'entreprise.

● 2°) Risque de sous-utilisation de compétences non détectées

● Ce risque :

- - **démotive** les personnes sous-employées ;
- - **limite les performances** potentielles de l'entreprise.

Partie 3 : La pratique de la GRH

● A – La mise en œuvre de la GRH

● 1°) Le recrutement

● Cette étape est stratégique.

● a) Les modes de recrutement

● **Interne** : recruter en son sein, ce qui crée une mobilité interne

● **Externe** : faire appel au marché de l'emploi

● Recrutement interne

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Le candidat connaît l'entreprise- Il est plus rapidement opérationnel- Risque d'erreur minimisé- Mode de recrutement motivant pour les salariés- Coût faible	<ul style="list-style-type: none">- Nombre de candidats potentiels limité- Peu de « sang neuf »- Risque de manque d'autorité pour le promu

● Recrutement externe

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Bonne adaptation au poste- Apport de nouvelles pratiques renouvelant la façon de travailler	<ul style="list-style-type: none">- Procédure longue et coûteuse- Intégration plus difficile- Risque de démotivation pour ceux qui espéraient être promus en interne

● b) La recherche de candidatures

● Recrutement **interne** : proposition de la hiérarchie, des collègues, journal d'entreprise, candidature spontanée...

● Recrutement **externe** : petites annonces, salons, Internet, recommandations du personnel en place, stages, travail intérimaire...

● c) La sélection

● Elle suit généralement la procédure suivante : analyse des lettres et CV, tests, entretiens...

● d) L'accueil et l'intégration

- Pendant la période d'essai, le nouvel arrivant s'initie aux rouages de l'organisation (nouveaux collègues, pratiques, culture de l'entreprise...)

● 2°) La formation et la promotion

● a) La formation

- C'est un **moyen de développement** économique et social.
- Elle permet d'**améliorer** la quantité et la qualité du travail fourni et contribue à la **motivation** des salariés
- C'est un **outil stratégique** de développement des compétences.

- Le plan de formation organise l'offre de formation.
- Il est constitué par :
 - - les formations décidées directement par l'employeur ;
 - - les formations proposées par les responsables du personnel et retenues par l'employeur ;
 - - les demandes individuelles de formation retenues par l'employeur.

● b) La promotion

● C'est le passage d'un salarié d'un poste de travail à un autre **poste de niveau supérieur**.

● Cette évolution s'effectue dans le cadre d'une **évolution de carrière programmée**.

● Elle s'appuie sur :

● - l'entretien annuel d'évaluation ;

● - le bilan de compétences.

● 3°) La rémunération

● La rémunération a un impact à la fois économique et social : c'est la **contrepartie** du travail effectué, c'est aussi un élément important de la **motivation** des salariés.

● Elle permet :

● - de **motiver** les salariés ;

● - de **fidéliser** le personnel ;

● - d'**attirer** les personnes dont l'entreprise a besoin ;

● - d'**encourager** les performances.

● a) La politique salariale

● C'est un ensemble de décisions qui permet de :

● - fixer le **niveau** des rémunérations ;

● - prévoir l'**évolution** des rémunérations ;

● - déterminer l'**éventail** des salaires ;

● - définir les **modes de rémunération**.

● b) Les composantes de la rémunération

● La rémunération peut prendre diverses formes.

● - le **salaire** ;

● - les **primes** ;

● - les **avantages divers** (en nature) ;

● - les rémunérations différées (dont le montant est lié au résultat annuel de l'entreprise) :

● → **participation** aux résultats de l'entreprise ;

● → **intéressement** (facultatif) ;

● → plan d'épargne entreprise ;

● → **stocks-options**

● 4°) La motivation

● a) Motivation financière

- - Niveau des rémunérations (individualisation des salaires) ;
- - Plan de carrière, stages de formation, promotions

● b) Motivations non financières

- - Cadeaux ou chèques cadeaux ;
- - Voyages, soirées ;
- - Remises de médailles, trophées ;
- - Projet d'entreprise.

● B – Le dialogue social dans l'entreprise

● 1°) La communication interne

● a) Ses rôles

- - **Informe** les salariés et évite les rumeurs ;
- - Facilite l'**adhésion** du personnel ;
- - Instaure un **dialogue social** ;
- - Permet une meilleure **coordination**.

● b) Ses formes

- - Communication **descendante**
- - Communication **ascendante**
- - Communication **latérale**

● c) Ses outils

- - La communication **écrite** (journal, note de service, compte rendu, revue de presse...) ;
- - La communication **orale** : formelle (réunions, séminaires...) ou informelle (cafétéria, ascenseurs, repas...) ;
- - La communication **technologique** (vidéo interne, vidéo transmission, messagerie électronique...)

● 2°) La concertation et la participation

- Elles favorisent le dialogue social et limitent les conflits.

● 3°) Conflits et négociation

● a) Les principales sources de conflit

- - Rémunérations ;
- - statut des personnels ;
- - défense de l'emploi ;
- - défense des avantages sociaux ;
- - conditions de travail...

● b) Les formes de conflits

- - rassemblement de salariés ;
- - délégation ;
- - défilés ;
- - grève ;
- - séquestration.

● c) La négociation

● C'est une **procédure de résolution** des conflits (trouver un compromis acceptable pour les parties).

● Elle comporte trois étapes :

● - **préparation** (définir la marge de manœuvre, anticiper les réactions de l'autre, préparer une argumentation) ;

● - **déroulement** (les arguments doivent s'accompagner de concessions réciproques pour préparer l'accord final) ;

● - **conclusion** :

● → compromis (l'essentiel des intérêts des parties est préservé) ;

● → consensus (le meilleur accord possible).