

Fonctions des Organisations

2 - Gestion des ressources humaines

Ivan Canet & Guillaume Ruffin · 8 janv. 2018 (10 janv. 2018)

L'objectif de ce chapitre est de découvrir le fonctionnement d'une entreprise, et plus particulièrement, du secteur des ressources humaines.

TABLE DES MATIÈRES

I. PRÉSENTATION DE LA GRH.....	2
1. Définitions.....	2
2. Activités.....	2
II. RECRUTEMENTS, DÉPARTS.....	3
1. Pourquoi, pourquoi pas ?.....	3
2. Les étapes du recrutement.....	3
2.1. Préparation du recrutement.....	3
2.2. Recherche de candidature.....	3
2.3. Sélection des candidats.....	3
2.4. Accueil et intégration.....	3
3. Départs.....	3
III. ORGANISATION DU TRAVAIL.....	4
1. Taylorisme.....	4
2. Fordisme.....	4
IV. MOTIVATION.....	5
1. Définition.....	5
1.1. Motivation intrinsèque.....	5
1.2. Motivation extrinsèque.....	5
2. Mise en œuvre actuelle.....	5
V. RÉMUNÉRATION.....	6

1. Politique salariale.....	6
2. Réglementations.....	6
3. Évolutions majeures.....	6
VI. LE SYSTÈME D'INFORMATIONS DES RESSOURCES HUMAINES.....	6
VII. ANNEXES.....	7
1. Bibliographie.....	7
2. Index lexical.....	7

I. PRÉSENTATION DE LA GRH

1. Définitions

Finalité majeure de la fonction : gérer les ressources humaines ; activités principales : recruter, rémunérer, motiver, former, licencier.

Définition 1

La gestion des ressources humaines peut-être considérée comme un ensemble d'activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant) ses besoins en qualité et en quantité.

Définition 2

Discipline consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans organisations.

Définition 3 · [1]

2. Activités

La Gestion des Ressources Humaines a différentes activités à sa charge ;

Recrutements & Départs	Organisation du travail	Motivation & Rémunération
Recruter (entretiens)	Élaborer les emplois du temps	Réguler les conflits
Licencier	Former	Motiver
Rémunérer	Organiser	Mobiliser
	Communication entre services	

II. RECRUTEMENTS, DÉPARTS

1. Pourquoi, pourquoi pas ?

Pourquoi recruter ?

Un entreprise peut recruter pour **se développer**, parce qu'elle **manque de compétences**, ou pour **compenser les départs** (turn-over¹ élevé).

Pourquoi ne pas recruter ?

Une entreprise peut ne pas pouvoir recruter en raison de **ressources financières insuffisantes** ou de **problèmes sur le marché du travail**.

2. Les étapes du recrutement

2.1. Préparation du recrutement

La Direction des Ressources Humaines examine l'**expression de la demande**, **analyse la demande** puis **définit le poste** (création d'une **fiche de poste**).

Une fiche de poste réunit les **horaires**, le **salaire**, les **qualifications**, le **rôle** du futur employé, etc.

2.2. Recherche de candidature

L'entreprise peut alors chercher un candidat en interne, ou en externe.

- **Prospection interne** : permet aux employés de varier leur travail, ce qui est bénéfique du point de vue de la motivation.
- **Prospection externe** : permet d'ouvrir les horizons de l'entreprise, d'accéder à de nouvelles compétences. Les réseaux sociaux, comme **LinkedIn**, sont de plus en plus utilisés.

2.3. Sélection des candidats

La sélection est réalisée grâce aux **entretiens**, aux **CV** et aux **lettres de motivation**.

2.4. Accueil et intégration

Au Japon, la tradition est que les nouveaux employés boivent avec les vétérans pour créer des liens.

Il s'agit aussi d'aider le nouvel employé à s'intégrer grâce à des **formations**.

3. Départs

On retrouve quatre causes principales des départs :

1 **Turn-over** : Changement régulier d'entreprise par les employés (évolution de salaires, ...)

- **Licenciement** : pour cause personnelle (« cause réelle sérieuse ») ou économiques, le licenciement donne aux salariés le droit à un préavis, pour pouvoir commencer une recherche d'emploi, ainsi que d'indemnités (congrés payés).
- **Rupture conventionnelle** : l'entreprise et l'employé décident d'un commun accord d'arrêter le contrat.
- **Démission** : l'employé a comme obligation de donner un préavis, l'entreprise lui paye des indemnités (congrés payés).
- **Retraite** : un employé peut partir à la retraite à l'âge légal de la retraite, ou à l'âge de taux plein. L'âge légal permet d'avoir le droit de partir à la retraite, l'âge de taux plein permet d'accéder à la totalité des pensions.

III. ORGANISATION DU TRAVAIL

Organiser le travail, c'est définir une structure et des méthodes de travail qui vont permettre aux salariés de travailler ensemble dans l'intérêt de l'organisation.

Avec la révolution industrielle, la direction des ressources humaines doit **diviser et standardiser les tâches**, coordonner le travail des employés et permettre la spécialisation ou la polyvalence.

1. Taylorisme

TAYLOR (1856 – 1915) est un ingénieur conseil en organisation, il publie en 1911 une théorie de l'organisation scientifique du travail.

Voir le chapitre 1, « Marketing ».

Avantages

Le **TAYLORISME** permet une augmentation de la **productivité**, de la **qualité**, et des **salaires**.

Inconvénients

Il existe des inconvénients : **absentéisme** chronique, **turn-over** élevé, nombreux **accidents** du travail, **conflits** entre les ouvriers et les cadres, conflits collectifs du travail.

2. Fordisme

FORD crée le **travail à la chaîne**, qui permet de réduire les temps morts et de diminuer le personnel de manutention ; le produit est plus **standard**.

Nos clients peuvent acheter une Ford T de la couleur qu'ils souhaitent, tant qu'ils souhaitent du noir.

Henry Ford

En 1914, **FORD** décide de passer le **salair** des ouvriers de \$2,4 à \$5 par jour, pour arrêter le **départ** des travailleurs qui ne supportent plus leur travail et permettre aux salariés d'acheter des Ford T.

Les gains de **productivité** favorisent l'augmentation des quantités produites, des salaires, et des baisses de prix (jusqu'à \$260).

C'est l'avènement de la production de masse et de la consommation de masse.

	Structure	Autonomie	Travail d'équipe	Répétition	Rotation des tâches
	Lean	Oui	Oui	Oui	Oui
	Taylorienne	Très faible	Non	Oui	Oui
	Structure simple	Non			Non

IV. MOTIVATION

1. Définition

La motivation est le processus par lequel un individu consacre une intensité, une direction et une persistance à une tâche en vue d'atteindre un objectif ; ensemble des énergies qui sous-entendent ce processus.

Robbins et Judge, 2006:197

Il y a un lien entre la **motivation** et les **performances** : les politiques de motivation permettent une augmentation de la **productivité**.

1.1. Motivation intrinsèque

La **motivation intrinsèque** est celle qui vient de l'individu **lui-même**.

Elle est définie par la théorie de l'auto-détermination (effet « **SAWYER** »), les individus préfèrent avoir le **contrôle** de leurs actions ; il ne faut surtout pas transformer une activité librement consentie en une **contrainte**.

Il existe deux théories majeures :

- **Théorie des buts d'accomplissement** : fixer un objectif **précis** et **difficile** à atteindre, demander un feed-back.
- **Théorie de l'auto-efficacité** : croyance en ses propres possibilités de réussite. Il est possible de la renforcer.

1.2. Motivation extrinsèque

La **rémunération** crée-t-elle de la **motivation** ?

- **Théorie de l'équité** : les contributions sont égales aux **rétributions perçues**.
- **Théorie de l'évaluation cognitive** : travail intrinsèque + récompense extérieure → chute de la motivation.
- **Théorie des attentes** : forte probabilité d'atteindre les objectifs de récompense.

2. Mise en œuvre actuelle

Aujourd'hui, les organisations mettent souvent en place une **plate-forme de feed-back** ainsi que permettre aux employés de **participer aux décisions** qui les concernent.

L'entreprise peut aussi relier les **rétributions** à la **performance** et s'assurer que le système est **équitable** et tient compte des différences entre individus et entre situations de travail, ainsi que favoriser l'**autonomie** et la **libre-organisation** du travail.

V. RÉMUNÉRATION

1. Politique salariale

La **politique salariale** repose sur la recherche d'un **triple équilibre** :

- **Équilibre financier** de l'entreprise : *peut-on payer ?*
- **Compétitivité externe** compte tenu du marché du travail : *est-ce cohérent ?*
- **Équité interne** : *justice distributive et justice procédurale*

2. Réglementations

Le choix du salaire doit respecter trois règles :

- Égalité
- Respect du SMIC
- Obligation de négociation

De même, les heures supplémentaires sont très réglementées :

- 8 premières heures supplémentaires : +25 % du salaire
- Heures suivantes : +50 % du salaire

Les primes peuvent être légales ou réglementaires ; les rémunérations en nature (actions, ...) sont autorisées, de même que les avantages sociaux (retraites, tickets restaurant, sports...).

3. Évolutions majeures

Ces 20 dernières années, diverses améliorations ont eu dans le but de mieux contrôler la masse salariale. Les arbitrages se modifient, la rémunération se personnalise, elle devient variable.

VI. LE SYSTÈME D'INFORMATIONS DES RESSOURCES HUMAINES

Le SIRH est une base de données des ressources humaines. Elle permet de faire le lien avec les réseaux sociaux, de gérer les plans de carrière, les formations, les plannings et les rémunérations. Chaque salarié doit pouvoir y accéder.

VII. ANNEXES

1. Bibliographie

- 1 Bradet J., Peut-on enseigner autre chose que le modèle instrumental en gestion des ressources humaines ?, 1999

2. Index lexical