

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



La préoccupation majeure des premiers industriels du début du 20^{ème} siècle était de disposer de ressources financières adéquates pour fabriquer des produits de qualité. Ainsi le facteur déterminant de la réussite était avant tout les finances et la production.

C'est ainsi que ces industriels investissaient dans le matériel nécessaire périodiquement renouvelé et modernisé.

Nous sommes donc à l'époque du Taylorisme et de la mécanisation du travail où l'homme était réduit à une machine.

Taylorisme - O.S.T.

Le Taylorisme est un système d'organisation du travail mis au point par l'ingénieur américain Frédéric Winslow Taylor



(1856-1915).

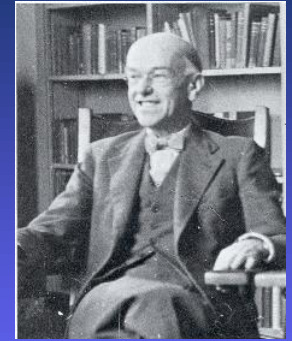
Cette méthode repose sur l'organisation scientifique du travail (O.S.T.) dont l'objectif premier est d'accroître la productivité dans les usines.

Taylorisme - O.S.T.



Les relations humaines

Le mouvement des Relations Humaines est né des travaux d'**Elton Mayo** (1880-1949).



Sans rejeter le Taylorisme, il cherche les conditions de la meilleure efficacité.

Les expériences à la Western Electric d'Hawthorne

État initial

Le travail minutieux, monotone et répétitif dans un atelier d'assemblage de circuits électroniques destinés à des appareils de radio, est confié à une main-d'œuvre essentiellement féminine, bien rémunérée.

Les relations humaines



L'expérience Hawthorne

Groupe test et groupe témoin

La première idée de MAYO fut de constituer un groupe test qu'il plaça dans un atelier à part, afin de vérifier si des conditions de travail différentes influencent la productivité.

On fit varier certaines conditions matérielles du travail (éclairage par exemple) et on enregistrerait les résultats. Le groupe témoin restait dans les conditions habituelles et servait de référence.

Les relations humaines



L'expérience Hawthorne

Il apparut que l'amélioration des conditions matérielles du groupe test avait tendance à faire progresser la productivité. Paradoxalement la suppression de ces conditions améliorées (diminution des horaires, droit de parler pendant le travail, repas gratuit) ne compromettait pas la productivité, qui augmentait même dans certains cas.

Les relations humaines



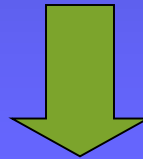
L'expérience Hawthorne

On rechercha les raisons de cette anomalie en menant des interviews, qui conduisirent à la conclusion que les exécutants travaillent mieux quand on s'occupe d'eux. Que l'encadrement améliore ou dégrade les conditions matérielles était secondaire, l'important pour le groupe test était d'avoir une existence reconnue. Par ailleurs, les chercheurs de l'équipe Mayo, constamment présents dans l'atelier comme observateurs, avaient su entretenir de "bonnes relations" avec le personnel et ce climat plus chaleureux avait des répercussions positives sur la productivité.

Les relations humaines



L'expérience Hawthorne



Les ouvriers travaillent mieux lorsqu'on s'occupe d'eux

Découverte de l'importance des phénomènes affectifs

Le travail est une activité de groupe et l'individu tend à vouloir collaborer avec ses collègues



Que retient-on de l'École des Relations humaines?

L'importance de s'intéresser aux gens

Récompenser les réalisations est plus efficace que récompenser les comportements

L'argent n'est pas la seule façon de motiver les gens

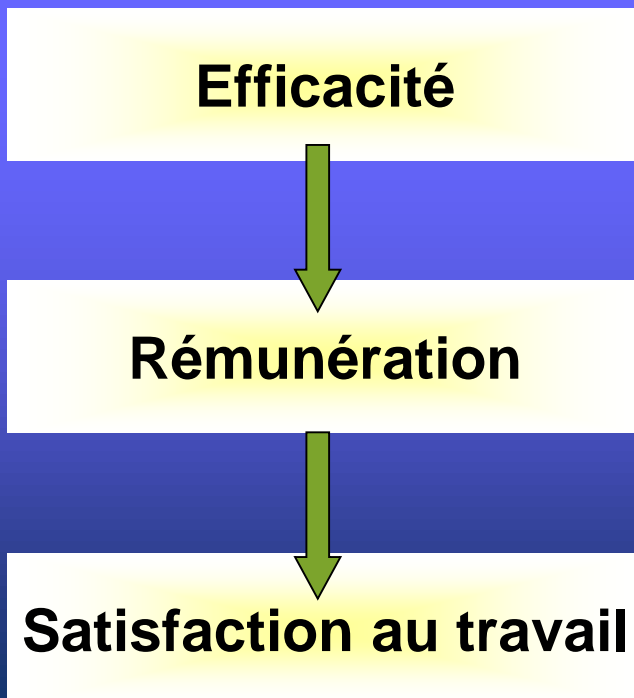
L'importance de porter de l'attention aux gens, les féliciter, les encourager, les soutenir



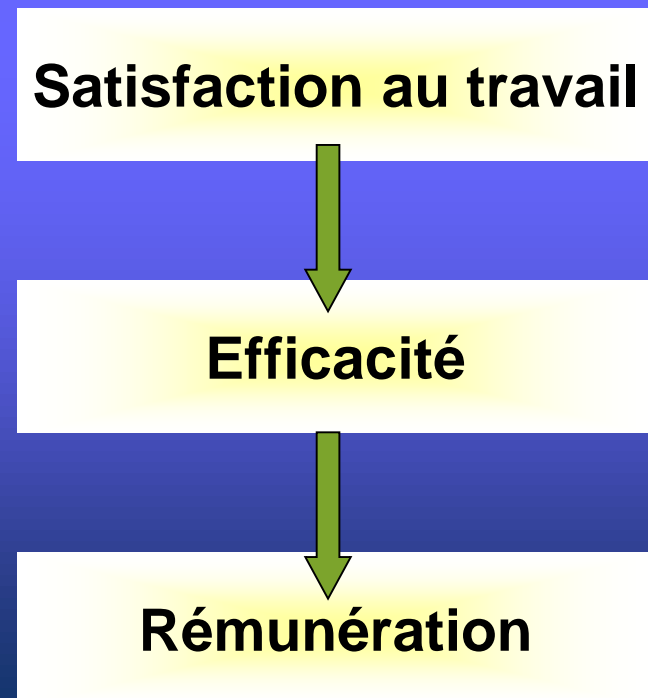
Mayo et ses contributions

L'équation de la motivation

Taylor



Mayo



La capacité des ingénieurs à mobiliser leur équipe
tient une place fondamentale
dans le succès des organisations

L'ingénieur

- Est amené quotidiennement à :
 - Résoudre des problèmes techniques
 - Créer un esprit d'équipe
 - S'impliquer et impliquer les hommes dans un projet

50% du temps

- Gestion technique
- Gestion financière

50% du temps

Gestion des Hommes :

- Partage de la vision
- Conflits (personnels, sociaux ...)
- Gestion du changement

Le Partage de la Fonction RH avec les managers de proximité

La fonction RH éclate et se répartie dans l'organisation générale. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée.

Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. «Tous DRH» devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement.

- Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction Ressources humaines (RH). Il doit participer plusieurs missions :

- **Choisir**, c'est-à-dire définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer ;

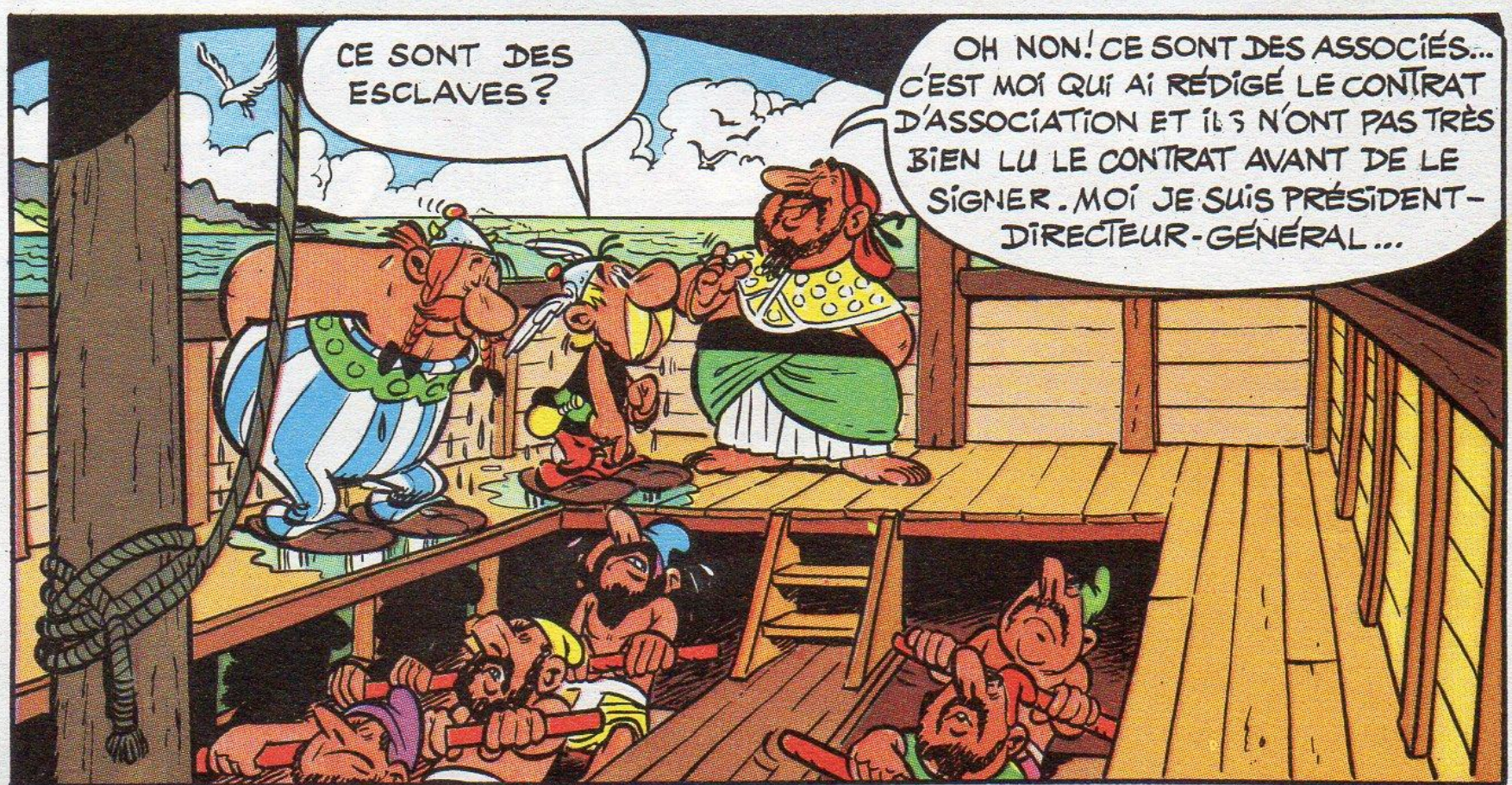
- **Gérer**, l'emploi et les temps et, en particulier, prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail et les salariés nomades ;

- **Mobiliser**, et, pour y parvenir, impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer, informer, maîtriser l'interculturelle et redessiner l'organisation du travail ;

- **Veiller**, ce qui nécessite de construire le système d'information en matière de RH, avoir une vision stratégique des RH, dialoguer avec la DRH, affiner le savoir être de ses collaborateurs...

Ce partage ne peut réussir que si les DRH partagent eux aussi les attentes des managers et comprennent leur approche des affaires.

Qu'est-ce que la GRH ?



Qu'est-ce que la GRH ?

- On peut considérer que la fonction RH consiste à assurer le meilleur ajustement au quotidien mais aussi dans la durée,
- ☞ entre les besoins de l'entreprise, quantitatifs (effectifs) et qualitatifs (compétences)
 - ☞ et les attentes des salariés,
 - ☞ dans la limite de contraintes internes (stratégie, structure, budget, ..) et externes (juridique, politique, économique, technique...)

Les Défis d'aujourd'hui

- ❑ Les défis technologiques accélèrent l'obsolescence des qualifications
Veille technologique

- ❑ Défi démographique :
 - ✓ Arrivée de la génération Y (1980-1994)

- ❑ Défis sociaux
 - ✓ La gestion de la diversité
 - ✓ Le management multiculturel
 - ✓ L'attente de flexibilité accrue du travail
 - ✓ Le mouvement RSE est une pression sur les DRH

- ❑ Les défis économiques :
 - ✓ Internationalisation de la concurrence
 - ✓ Manque de visibilité économique
 - ✓ Impact de la faible inflation sur les rémunérations
 - ✓ Restructurations, fusions, acquisitions...

- ❑ Les défis d'organisation de la fonction:
 - ✓ Centralisation ?
 - ✓ Décentralisation ?
 - ✓ Externalisation ?

Face aux Défis : Le Mix RH

- ❑ **La Personnalisation**

*Individualisation, systèmes d'appréciation
(rémunération, gestion des carrières, formation...)*

- ❑ **L'Adaptation**

*Flexibilité quantitative interne (heures supp,
chômage partiel..) et externe (CDD, intérim...) ,
qualitative (mobilité, polyvalence...) et
externalisation*

- ❑ **La Mobilisation**

Implication et capacité à motiver de la hiérarchie

- ❑ **Anticipation**

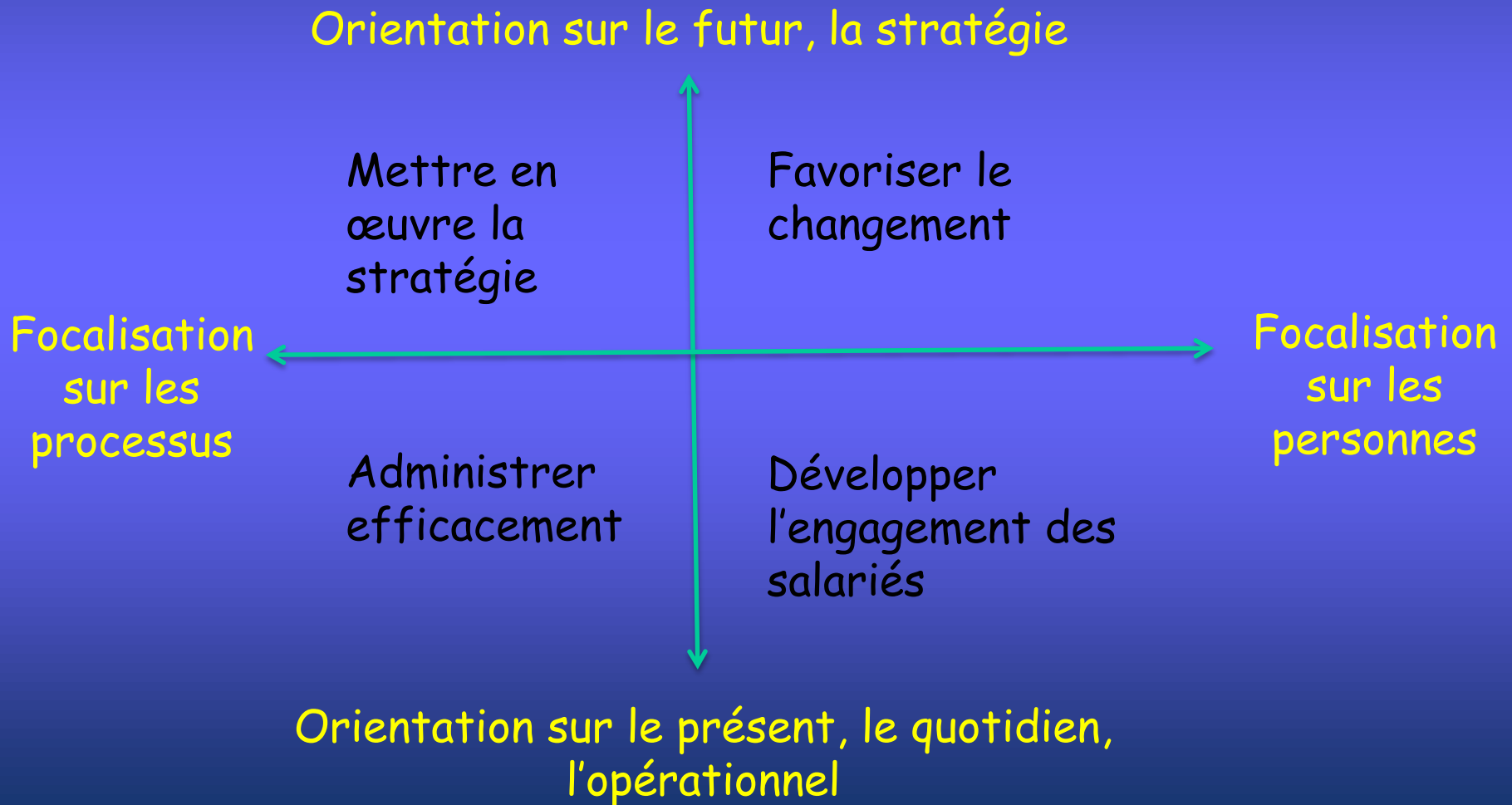
- ❑ **Le Partage**

« Tous DRH »

Face aux Défis : Les Pratiques RH

- ❑ Développer la motivation et l'engagement des salariés
- ❑ Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents
- ❑ Conduire les changements et les transformations
- ❑ Préparer et former les managers à leur rôle de manager de demain
- ❑ Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale

Les Missions RH d'après Ulrich D

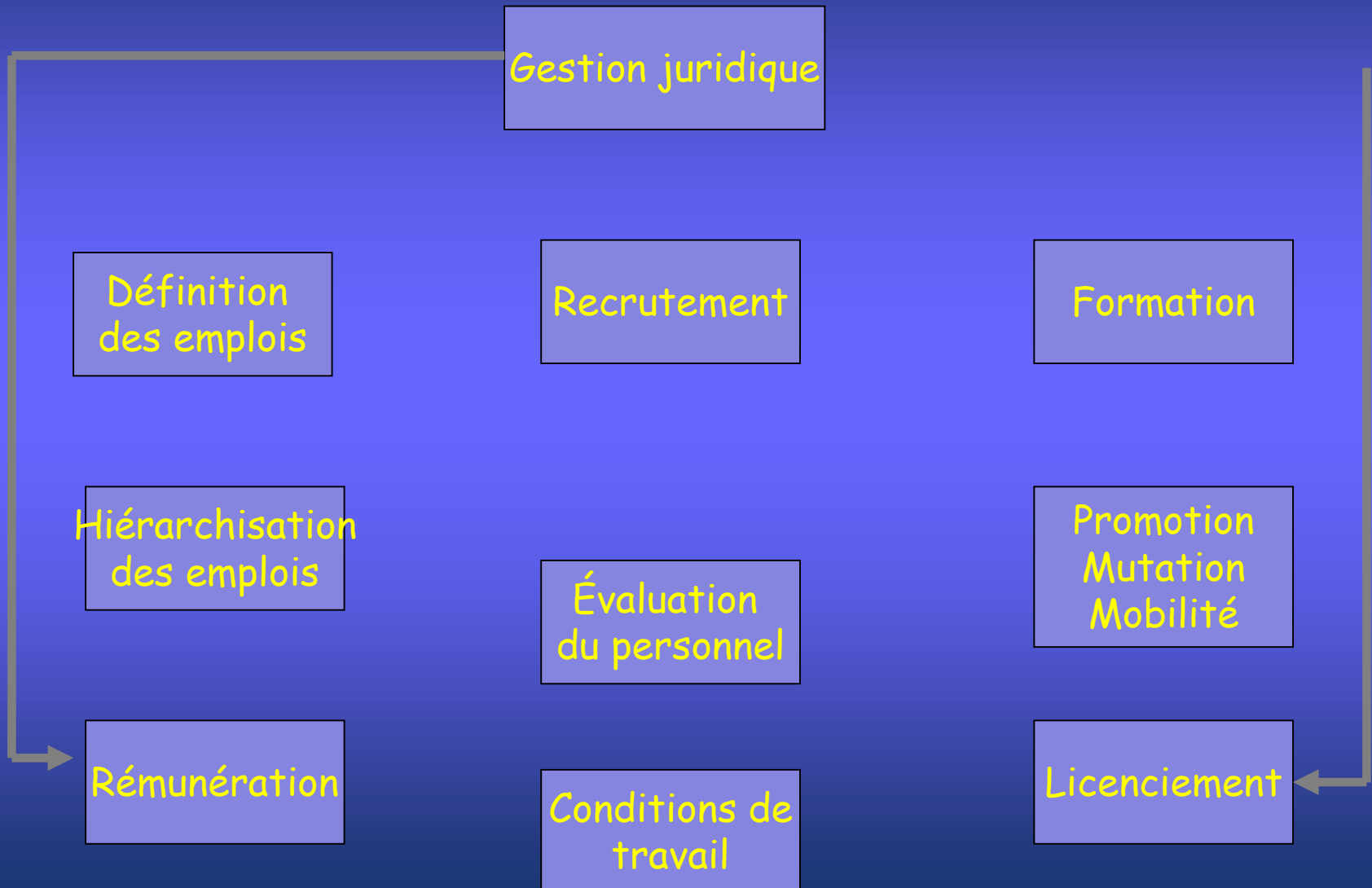


La fonction RH: Les Missions

Les 4 grands domaines des ressources humaines selon Ulrich :

- **Administration :**
Tenir les dossiers du personnel et assumer avec sincérité et régularité les tâches administratives découlant des contrats de travail
- **Mettre en œuvre la stratégie :**
Contribuer au business, constituer une véritable fonction support qui tient compte et anticipe les ressources nécessaires au développement de la stratégie
- **Favoriser le changement:**
Participer, voire conduire ces démarches de changement en agissant sur les organisations, en développant les compétences ou les modes de travail en commun
- **Développer l'engagement des salariés :**
La fonction ressources humaines permet aux salariés d'être présents autour de la table du comité de direction. Elle les défend au moment où sont définies et mises en œuvre les stratégies de l'entreprise

Les grands domaines de la GRH



En définitive, la GRH comme pratique, correspond à une fonction, joue un rôle dans l'entreprise.

La GRH est composée d'un ensemble d'activité qui concourt à la mission générale de l'organisation.

Sa mission est de transformer le travail en performance collective. Il faut alors un meneur, un dirigeant afin de constituer une équipe qui est autre chose qu'une collection d'individus.

C'est dire que les pratiques de GRH, parmi lesquelles la communication implique fortement le comportement des membres du groupe formel et/ou informel. La GRH est intimement liée au **leadership** et à la **culture de travail** au sein des groupes.



**MERCI DE VOTRE
ATTENTION**