

GRH

Gestion des Ressources Humaines



Plan du cours



Partie 1: Acquisition des RH

CHAPITRE 1: La GRH: définitions, défis et évolution

CHAPITRE 2: Etude et évaluation des emplois

CHAPITRE 3: Le recrutement

Partie 2: Motivation des RH

CHAPITRE 4: Evaluation des performances

CHAPITRE 5: Gestion de la rémunération

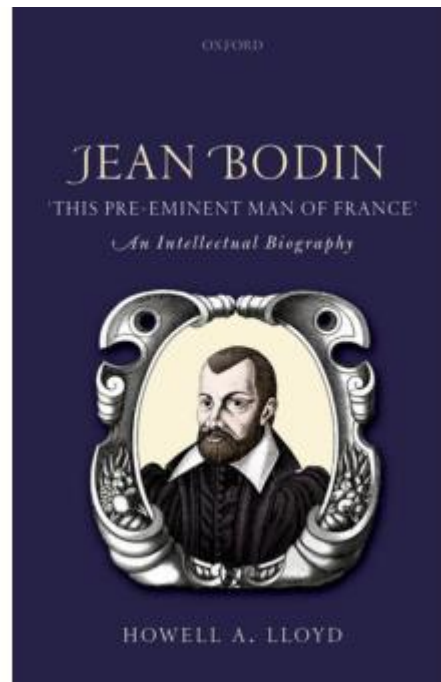
Partie 3: Développement des RH

CHAPITRE 6 : Gestion de la formation

CHAPITRE 7: Bilan social



«IL N'EST DE RICHESSE QUE D'HOMME»



CHAPITRE I

LA GRH : Historique, Défis et évolution



LA GRH: Définitions, défis et évolution

I- Définitions et défis de la GRH

II- Evolution de la fonction RH

III- Acteurs, partenaires et environnement de la GRH



I- Définitions de la GRH

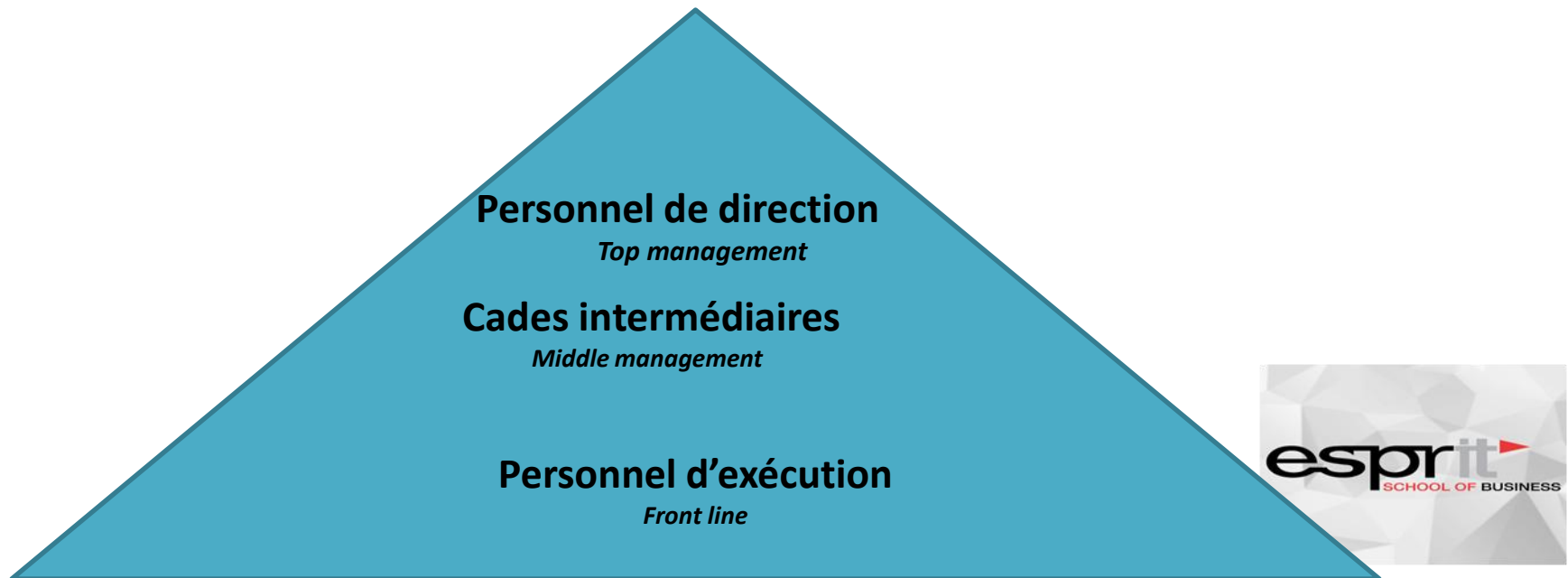
1- Quelles sont les ressources de l'entreprise?

- Ressources matérielles (équipements, matières premières....)
- Ressources immatérielles (Brevets d'invention)
- Ressources humaines**



I- Définitions, de la GRH

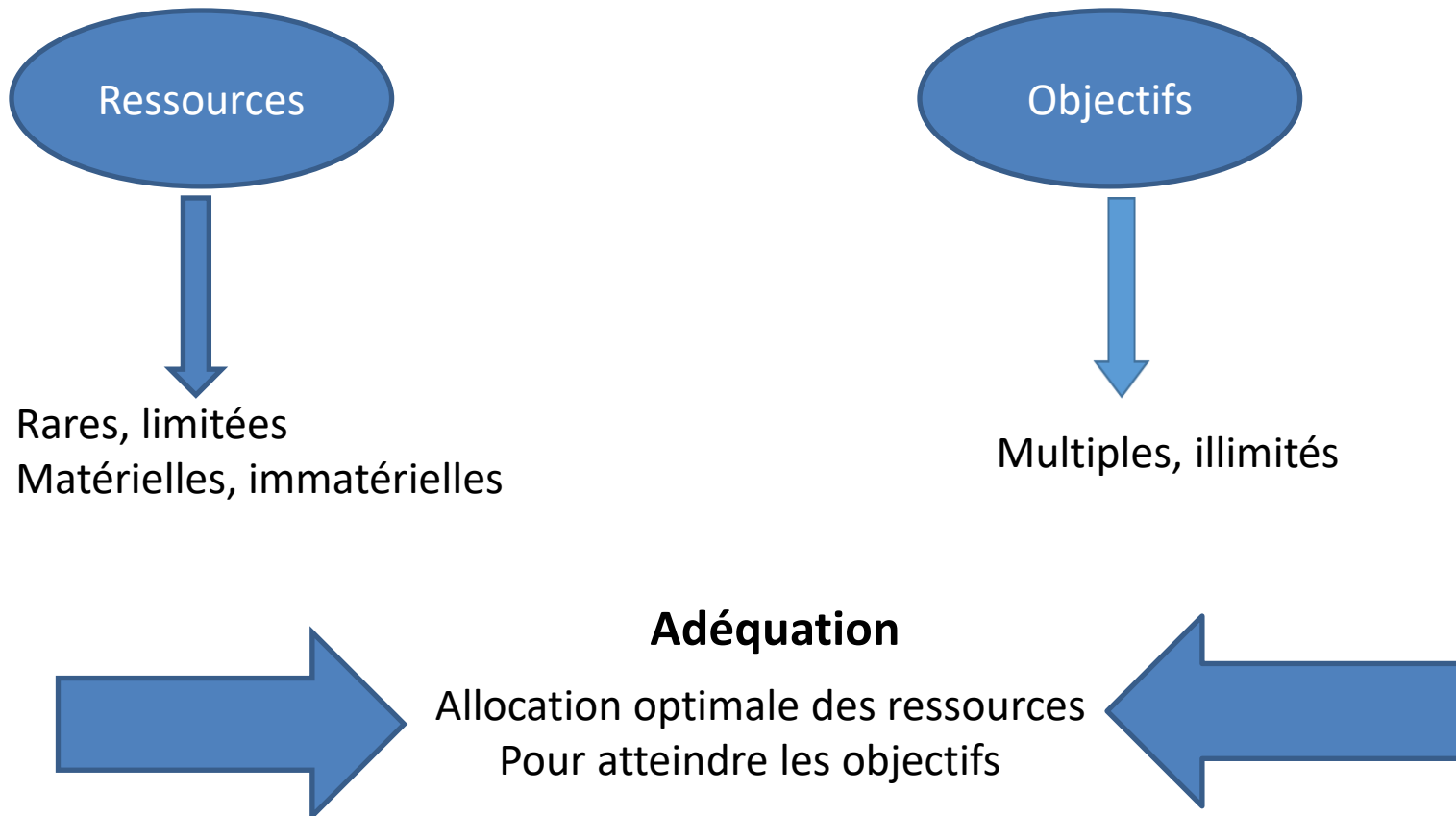
2-Catégorisez les ressources humaines?



I- Définitions de la GRH



3- Qu'est ce que la gestion?



I- Définitions de la GRH

3-Qu'est ce que la gestion?

- C'est l'art et la manière de faire une allocation optimale des ressources rares et limitées en se basant sur des techniques scientifiques afin de concrétiser les objectifs inhérents à la création d'une valeur ajoutée

 Rapprochement entre les ressources et les objectifs afin de créer le maximum de valeur

I- Définition de la gestion des ressources humaines



4- Qu'est ce que la gestion des ressources humaines?

L'ensemble des activités de **recrutement**, de **sélection**, de **rémunération** et d'**évaluation** de **formation**, qui visent à **développer l'efficacité collective** des personnes qui travaillent pour l'entreprise (Cadin et al, 2007)

I- Définition de la gestion des ressources humaines



➡ La GRH est *une discipline des sciences sociales* consistant à *créer et à mobiliser des savoirs variés utiles* aux acteurs et nécessaires pour *appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre des problèmes* liés à la *régulation* du travail dans les organisations

I- Définition de la gestion des ressources humaines



Mission de la fonction RH:

Conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise
(Cadin et al, 2007)

I- Définition de la gestion des ressources humaines



➡ La Gestion des ressources humaines porte sur l'**acquisition, la conservation, le développement et la motivation** des ressources humaines de l'entreprise en vue de la réalisation de ses objectifs (Sekiou et al, 2004)

Gestion des ressources humaines



- Analyse des postes
- Classification des postes
- Recrutement et intégration

Acquisition des RH
(chapitres 1/2)

- Rémunérations
- Appréciation des performances
- Conditions de vie au travail

Motivation des RH
(chapitres 3/4/5)

- Formation
- Promotion et gestion des carrières
- Information et communication

Développement des RH
(chapitres 6/7)

I- Définition de la gestion des ressources humaines

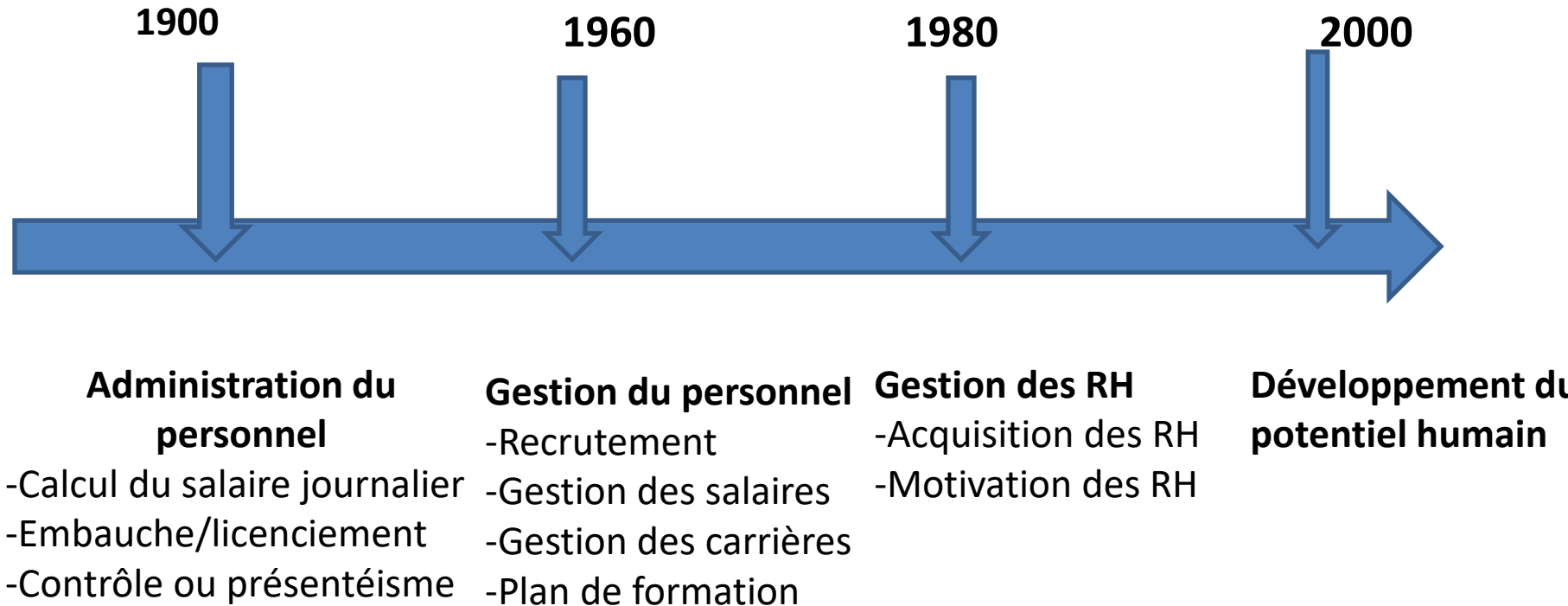


➡ En tant que ***pratique***, la GRH consiste à permettre à l'organisation de ***disposer en temps utile des qualifications*** et des ***compétences nécessaires*** à la production des biens et des services.

De ce point de vue, elle a pour rôle ***d'acquérir et d'intégrer*** les ressources humaines nécessaires, puis de les rendre ***efficientes***

➡ La plus performante possible par rapport à l'objectif recherché par l'organisation

II- Evolution de la fonction RH



Phase I: Administration du personnel (Rappel Taylorisme)



Approches	Idée de base
Fondateur de l'Organisation scientifique du travail «OST»	<ul style="list-style-type: none">-La prospérité passe par une bonne organisation qui <i>améliore la productivité</i>-La prospérité des employeurs et celle des employés vont de pair: garantir le profit Taylor propose le « <i><u>One best way</u></i> »

Principes du Taylorisme



L'ouvrier/ agent	L'organisation
<ul style="list-style-type: none">▪ Un être rationnel qui cherche à optimiser les intérêts▪ Par nature flâneur et paresseux▪ Homo economicus: le salaire est sa seule motivation▪ l'argent et la sécurité constituent les leviers puissants de production et motivation▪ Le travailleur est un acteur substituable	<ul style="list-style-type: none">▪ une structure stable déterminée par des principes scientifiques ou des règles▪ Un système fermé et statique▪ La production est prévisible: elle se fait selon un mode d'exécution rationnel et mécanique▪ Une production standardisée, chronométrée et linéaire▪ L'environnement est totalement évacué. Il n'a aucun effet sur l'organisation, sur ses membres et sur leurs fonctionnements

Apports/limites du Taylorisme

Apports	Limites
<ul style="list-style-type: none">-Hausse de la productivité-Hausse des profits de l'entreprise-Amélioration des salaires	<ul style="list-style-type: none">-Déshumanisation du travail-Dépendance de l'employé quant à l'employeur-Absentéisme/ turnover élevé-Apparition des maladies professionnelles (stress, épuisement professionnel...)-Conflits sociaux-Les interactions entre l'environnement et l'organisation sont ignorées-L'aspect relationnel entre les collaborateurs est ignoré

Phase I: Administration du personnel

- Cette phase traduit la conception Taylorienne de l'homme au travail
 - ➡ L'homme était soumis aux exigences de la production, les tâches étaient parcellisées et la motivation était de nature pécuniaire
- Le service du personnel est un service d'exécution= peu de relations avec la direction générale+une main d'œuvre peu formée+bon marché



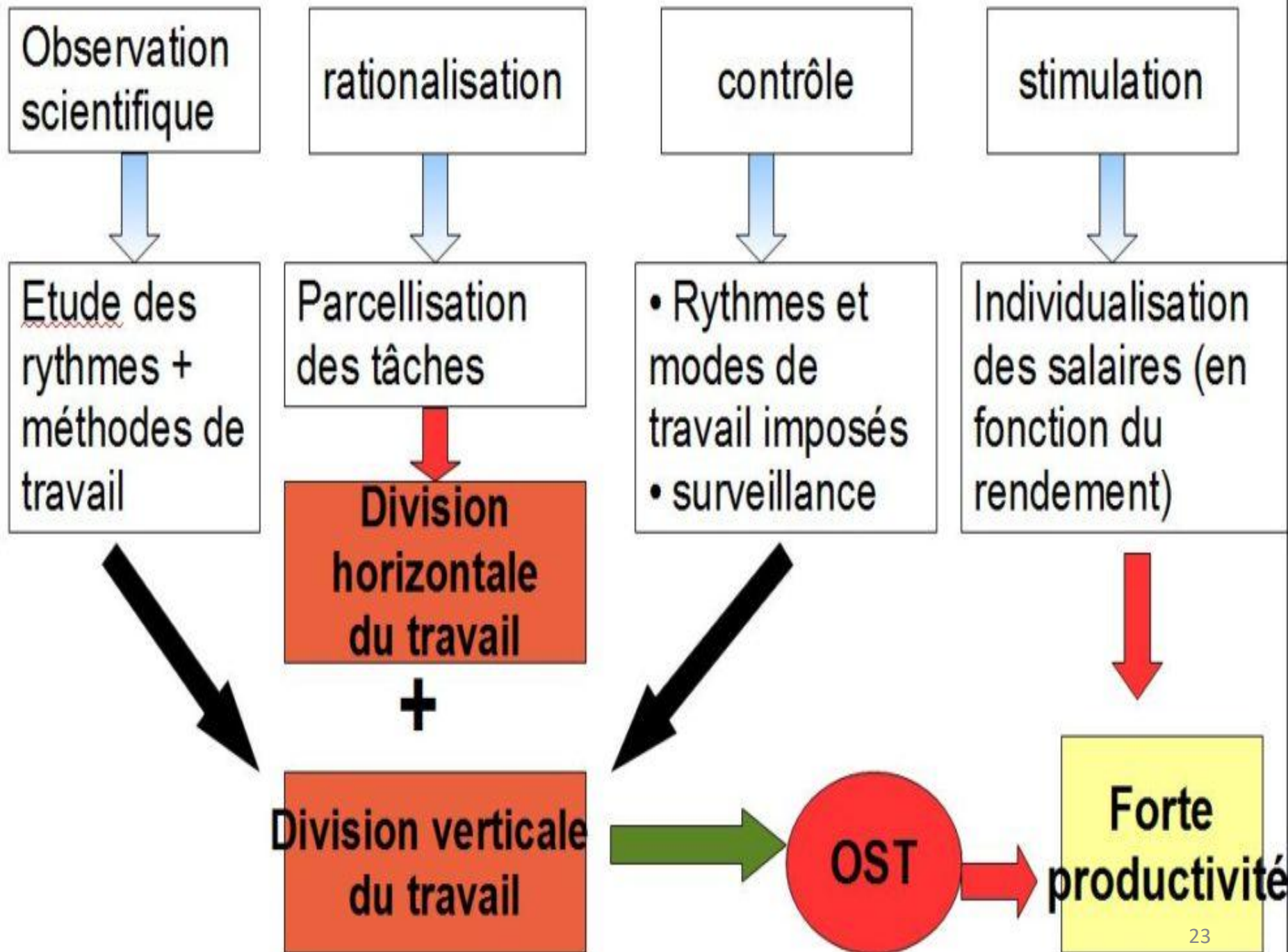
Phase I: Administration du personnel

- Les attributions du service personnel=

- Embauche
- Maintien de la discipline
- Tenue des dossiers du personnel
- Le licenciement

➡ Le responsable du personnel est un ancien cadre de la production ou un ancien militaire capable de faire respecter les règlements et de résoudre les conflits





Phase II: Gestion du personnel

- Cette phase traduit l'évolution simultanée de deux aspects:
 - 1- ***L'aspect psychosociologique***: sous la pression de l'école des relations humaines → Prise en compte de l'importance du facteur humain
 - Valorisation de la dimension humaine
 - Elargissement des champs de responsabilité de la fonction personnel

Phase II: Gestion du personnel

- Outre l'administration du personnel, la fonction s'occupe de la motivation du personnel, la formation, le climat social et la participation.

2- *L'aspect juridique:*

- Le développement de la législation sociale (lois, conventions collectives..) et la montée du syndicalisme...la fonction personnel s'est vue attribuée de nouvelles obligations de compréhension et application du droit de travail

Phase III: Développement du personnel

- Conciliation entre les besoins économiques et les besoins des hommes
- Amélioration de la qualité de vie au travail
- Développement simultané de l'entreprise et des hommes
- Expérimentation de nouveaux systèmes d'organisation du travail (groupes autonomes, cercles de qualité, projet d'entreprise...)

Phase III: Développement du personnel

- Passage de la conception du personnel coût à celle de personnel ressource stratégique

Administration du personnel	Gestion des RH
Personnel substituable	Actif spécifique
Réaction	Anticipation
Variable d'ajustement	Variable stratégique
Chef du personnel	DRH: membre du comité de direction

III- Acteurs de la GRH

- Dans les organisations modernes, la GRH est une responsabilité partagée, l'affaire de tous

Acteurs de la GRH

- ✓ Dirigeants
- ✓ Cadres supérieurs et intermédiaires
- ✓ Professionnels en RH
- ✓ Employés
- ✓ Syndicats
- ✓ Consultants

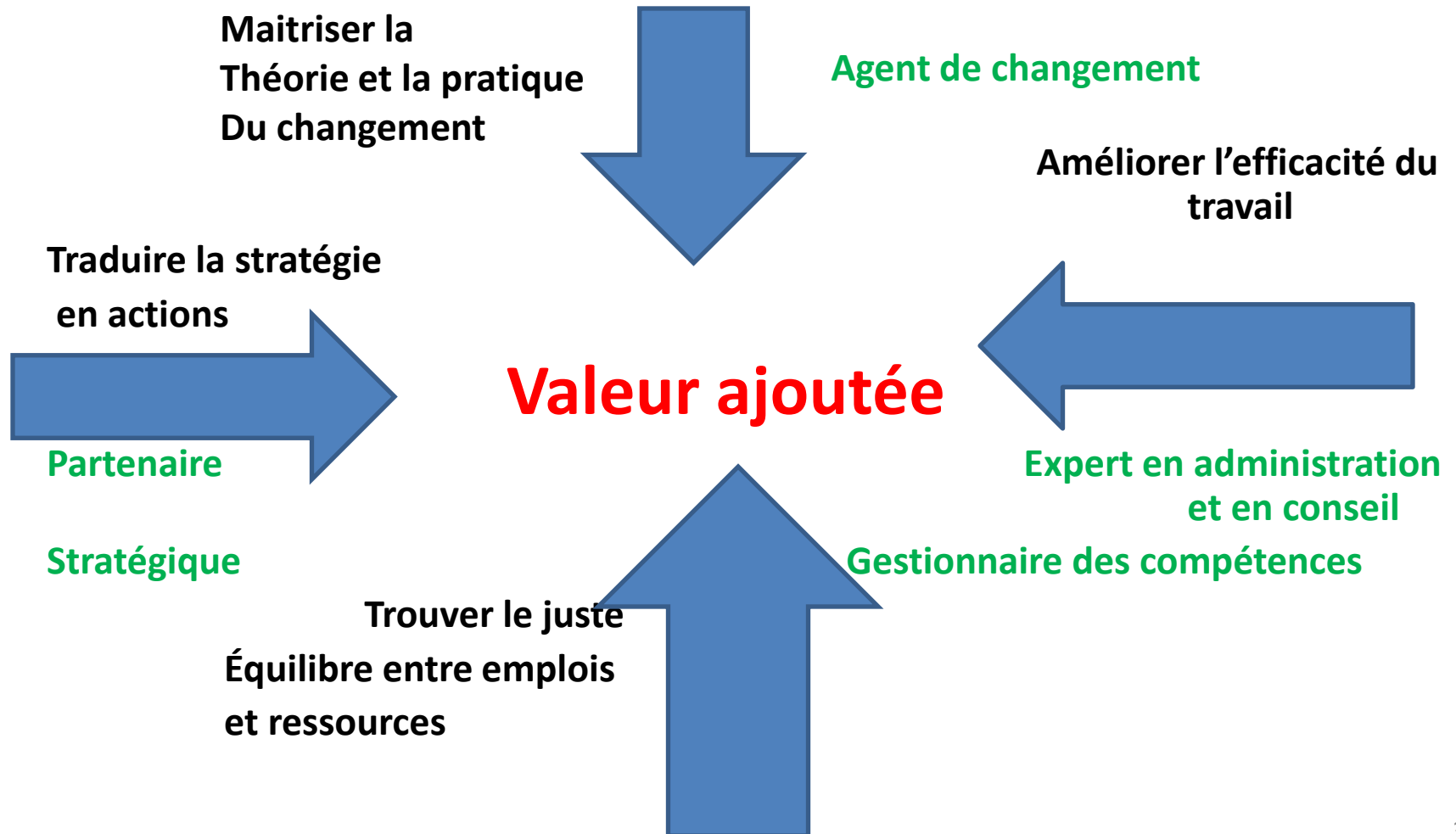
III- Acteurs de la GRH

Partenaires	Rôles fondamentaux
Haute direction	Levier de partenariat RH= un avantage concurrentiel GRH adaptée au contexte organisationnel Gestion de la communication
Cadres supérieurs et intermédiaires	Relations efficaces, respectueuses et équitables avec leurs collaborateurs Gestion de la performance (évaluation) Coaching et supervision Implication dans les activités de la GRH (recrutement, rémunération ect..)
Syndicats	Représenter les employés Maintenir les relations de travail harmonieuses Collaborer à l'implantation de nouvelles formes d'organisation du travail

III- Acteurs de la GRH

Partenaires	Rôles fondamentaux
Employés	Participation aux activités de GRH les concernant Développement de leur compétence et employabilité
Conseillers externes	Réalisation des projets d'expertise conseil Coaching des dirigeants
Responsables et spécialistes RH	Partenaire stratégique porteur des objectifs RH Expert en administration du personnel Représentation des besoins et intérêts du personnel Agent de contrôle et de changement Leadership mobilisateur

Rôles du DRH



VI- Nouveaux défis de la Gestion des Ressources Humaines

- 1- Le défi du partenariat
- 2- Le défi de la crédibilité
- 3- Le défi du changement
- 4- Le défi de la reconnaissance

1- Défi du partenariat



La fonction RH doit renforcer son rôle stratégique

- ➡ Faire en sorte que les responsables prennent en charge la gestion des ressources humaines
- ➡ Importance du partage de la fonction Ressources humaines qui n'est plus du seul ressort du Directeur des Ressources Humaines

2- Défi de la crédibilité



- La GRH joue son rôle pleinement et efficacement en développant un professionnalisme lui conférant une légitimité auprès des autres managers.
- ➡ Le gestionnaire des ressources humaines est appelé à faire une allocation optimale des ressources et de *justifier ses choix* pour gagner la confiance de ses collaborateurs des autres départements

3- Défi du changement



- La fonction Ressource Humaines joue un rôle de catalyseur du changement au sein des entreprises.



Le gestionnaire des ressources humaines doit œuvrer pour que les salariés participent et s'approprient le changement qui constituera une dimension à intégrer dans leur vie professionnelle.

4- Défi de la reconnaissance



- Rôle actif en termes de développement de la reconnaissance du personnel
- La reconnaissance est indissociable du travail
- Elle est perçue comme étant facultative par la direction
- Néanmoins, les salariés la perçoivent comme étant indispensable (Laval, 2011)