

REI1723

Gestion des ressources humaines

Chapitre 1: Miser sur la gestion des ressources humaines

Introduction

- Les ressources humaines sont une partie très importante de toutes les organisations.
- Questions qu'on se pose aujourd'hui
 - Qu'est-ce que sont les RH?
 - D'où viennent les RH?
 - Pourquoi est-ce que les RH sont importantes?
 - Quels sont les défis auxquels font face les RH?
 - Quelles compétences doit avoir le spécialiste RH?

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

- L'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des employés au sein de l'organisation.
- Exemples

Planification	Recrutement
Sélection	Accueil
Formation	Développement
Gestion des carrières	Rémunération
Évaluation de la performance	Santé et sécurité au travail
Organisation du travail	Gestion de la convention collective
Gestion de la diversité	Et cetera...

Fonction RH vs. Service RH

Les distinctions entre la fonction « ressources humaines » et le service des RH		
	Fonction « ressources humaines »	Service des RH
Définition	Ensemble des responsabilités d'encadrement	Unité administrative spécialisée
Qui est en cause ?	Tous les cadres ou superviseurs	Un ou des professionnels des RH
Où les trouve-t-on ?	Dans toutes les organisations	Dans les organisations ayant un nombre important d'employés
Sur quoi l'accent est-il mis ?	Sur les relations entre supérieurs et subordonnés	Sur les relations de conseil et de soutien apportés aux cadres et aux employés
Quels sont les types d'autorité ?	Autorité hiérarchique envers le personnel supervisé	Autorité de conseil et autorité fonctionnelle envers les dirigeants, les cadres et les employés en matière de GRH

Reproduction interdite © TC Média Livres Inc.

Importance de la gestion des RH

L'importance de miser sur la GRH	
Pour l'organisation	<ul style="list-style-type: none">Faciliter la réalisation de la stratégie d'affaires.Communiquer les valeurs organisationnelles.Constituer une source d'avantages concurrentiels.Faciliter la réalisation et le succès d'un changement stratégique.Améliorer les performances individuelle et collective.Améliorer la qualité des services offerts et la satisfaction des clients.Attirer, retenir et mobiliser les talents.
Pour les employés	<ul style="list-style-type: none">Connaître les priorités de l'organisation et comprendre leurs rôles.Travailler dans une entreprise préoccupée non seulement par la satisfaction des propriétaires, des actionnaires et des clients, mais aussi par les besoins du personnel et les impératifs de responsabilité sociale.Travailler dans un contexte qui leur permet d'optimiser leur contribution, d'utiliser pleinement leur potentiel et d'être traités de manière équitable.

Partage des responsabilités

Le partage des responsabilités en matière de GRH	
Dirigeants	<p>Décider des orientations stratégiques et des valeurs sur lesquelles seront alignées la stratégie, les politiques, les activités et les pratiques de GRH.</p> <p>Déterminer l'ampleur des ressources investies dans la GRH et en optimiser l'usage et les retombées sur l'organisation, le personnel et la communauté.</p> <p>Exercer le leadership en matière de GRH.</p>
Cadres hiérarchiques	<p>Établir des relations de qualité avec leurs subordonnés, la direction, le personnel des autres unités, dont le service des RH et les syndicats, s'il y a lieu.</p> <p>Appliquer les politiques de GRH et respecter les règles de la convention collective, s'il y a lieu.</p> <p>Mobiliser le personnel ou exercer une influence saine sur ses attitudes et ses comportements.</p>
Professionnels des RH	<p>Gérer les processus administratifs de GRH de manière à respecter les lois et les impératifs d'efficacité et d'efficience de l'organisation ainsi que les impératifs de satisfaction des personnes.</p> <p>Représenter les employés auprès de la direction et des cadres et représenter la direction auprès des syndicats.</p> <p>Agir comme partenaires stratégiques et comme agents de changement.</p>
Syndicats	<p>Représenter et défendre les intérêts de leurs membres auprès de la direction.</p> <p>Participer à la détermination et à la gestion des conditions de travail du personnel syndiqué.</p>
Employés	<p>Prendre connaissance des politiques et des pratiques de GRH de l'organisation et les respecter.</p> <p>Exprimer leurs opinions sur diverses facettes de leurs conditions de travail par l'autoévaluation, par l'évaluation de leurs collègues ou de leur supérieur, par la participation à des sondages, par des entretiens avec leur superviseur, etc.</p> <p>Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de pratiques de GRH (p. ex., un groupe semi-autonome, une équipe de travail, un comité).</p>

Racine historique

- Au Moyen-Âge, les organisations sont relativement petites. La GRH est un ensemble de relations interpersonnelles
- La révolution industrielle mène à la création de très grandes entreprises avec plusieurs couches de gestionnaires.
- Problèmes
 - Abus de pouvoir
 - Frustration
 - Conditions de travail dangereuses
 - Incapacité de contestations
- Ultimement, ces problèmes deviennent politiques

Évolution historique

- Perspective scientifique
 - La science doit guider toutes les décisions du gestionnaire. Recherche de l'optimalité. Génie du travail.
- Perspective psychologique
 - Les employés sont des humains qui ont des besoins psychologiques: communications, reconnaissance et respect.
- Perspective économique
 - Lois du marché et compétition entre employeurs entre employés. L'employé insatisfait ira voir ailleurs.
- Perspective contingente
 - La GRH doit s'adapter aux caractéristiques de l'organisation pour mobiliser les employés. Il n'y a pas de réponse parfaite pour tout le monde. Tout dépend du contexte.

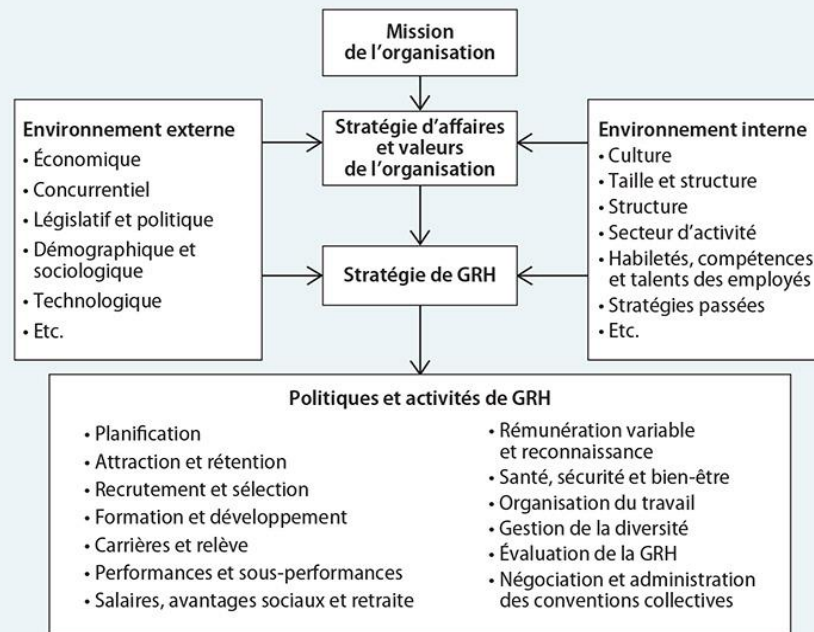
Contexte social actuel

- Internationalisation
 - Employés en mouvement dans le monde
 - Contacts entre employés à-travers le monde
 - Intégration des employés issus de l'immigration
 - Sous-traitance à l'étranger
- Diversité
 - Vieillissement de la population
 - Lutte contre la discrimination ou le harcèlement basé sur le genre
- Technologie
 - Adaptation aux nouvelles technologies
 - Changement des modèles d'affaire

Alignement des GRH sur la mission de l'organisation

Figure 1.2

Une GRH alignée sur la mission, la stratégie d'affaires, les valeurs et l'environnement de l'organisation



Questions à se poser

- Quelle est la mission de mon organisation?
- Comment est-ce que je vais parvenir à réaliser cette mission?
- Quel type d'employés pourra m'aider à parvenir à cette mission?
- Quelles sont les préférences de ces employés?
- Comment est-ce que je peux façonner mon organisation pour plaire à ce type d'employés pour les recruter, les motiver et les garder?

Impact de la taille de l'entreprise sur le rôle RH

PME	Grande entreprise
Propriétaire impliqué	Plusieurs niveaux de gestionnaires
Gestion informelle	Gestion formelle
Aucun spécialiste	Plusieurs spécialistes
Peu de ressource	Beaucoup de ressources

- Le rôle du gestionnaire en ressources humaines sera donc différent dans différentes organisations.
- Il doit être un spécialiste pointu dans la grande entreprise et un généraliste dans la PME

Compétences souhaitées

- Acteur engagé et crédible.
 - Défendre son point de vue et collaborer avec les autres parties.
- Exécutant opérationnel.
 - Compléter les tâches pour permettre à l'organisation de fonctionner.
- Allié de l'organisation
 - Connaître le contexte social et le modèle d'affaire de l'organisation
- Gestionnaire de talent
 - Comprendre les attentes des clients pour aligner les activités GRH
- Promoteur de la culture et du changement
 - Exprimer clairement la culture et les valeurs organisationnelles
- Architecte de la stratégie
 - Développer et déployer des orientations stratégiques

Types d'autorité

- Autorité hiérarchique
 - Le cadre du service des RH a une autorité hiérarchique seulement sur les employés qu'il dirige.
- Autorité conseil
 - Légitimité pour prodiguer des conseils dans le champ de leurs compétences.
- Autorité fonctionnelle
 - Pouvoir d'intervenir dans un service autre que le sien et de formuler des directives qui doivent être suivies

Politiques de gestion de GRH

- Guide général de pensée qui orient et définit les limites de la prise de décision.
- L'objectif est de baliser les décisions de l'ensemble du personnel pour qu'elles soient appliquées de manière uniforme et constante.
- Avantages
 - Déléguer des décisions, délimiter l'autorité fonctionnelle
 - Assurer l'équité, la transparence et la prévisibilité des décisions
- Conditions
 - Permettre un pouvoir décisionnel des cadres
 - Réviser régulièrement pour correspondre à la stratégie d'affaire

L'impartition et l'informatisation

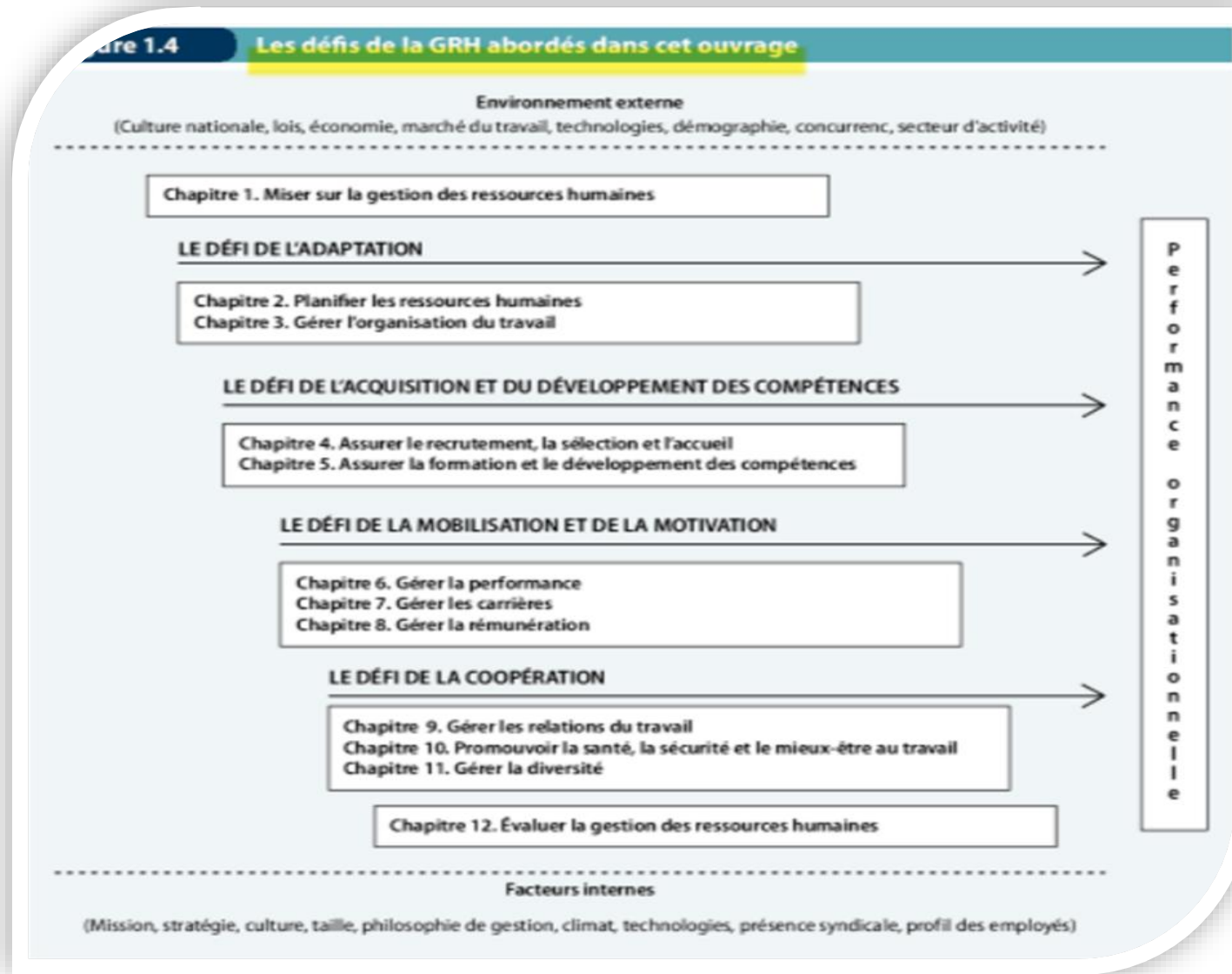
Impartition

- Donner à une autre organisation une responsabilité liée aux RH
- Avantages
 - Réduire les coûts de personnel
 - Limiter les risques liés aux pertes de données ou d'efficience
 - Se dégager de la responsabilité des pénalités ou de non-conformité aux règlements.

Informatisation

- Utiliser des outils informatiques pour gérer les défis GRH
- Avantages
 - Gagner du temps
 - Prendre des décisions plus rapidement
 - suivre plus efficacement divers indicateurs clés de GRH
 - se concentrer sur des activités stratégiques et à forte valeur ajoutée
- Intelligence artificielle

Défis de la GRH



GRH dans le secteur public

- Encadrement exceptionnel de la GRH
 - Problème de népotisme des partis politiques
 - Sécurité d'emploi très grande
- Gestion du patrimoine humain
 - Peu de mouvement avec l'externe
 - Beaucoup de mouvement à l'interne
- Complexification de la gestion
 - Lien entre le ministère, les organismes centraux et l'arène politique
- Double-rôle
 - Employeur et législateur

GRH et milieux syndiqués

- La convention collective balisent plusieurs conditions de travail. Elle est signée par des représentants de l'employeur et du syndicat.
- L'employeur a quand même beaucoup de latitude à-l'intérieur de la convention collective.
- Avantages
 - Recueil des règles et de solutions dans des cas de conflits
 - Protection contre la contestation
 - Facilitation de la planification

Question de réflexion

Vous êtes gestionnaire de RH dans une PME d'environ 200 employés. Votre patron veut vous congédier. Selon lui, les services RH ne servent à rien. Il songe sérieusement à transférer les procédures administratives à l'externe et augmenter le pouvoir décisionnel des superviseurs. Après tout, ils sont plus proches des employés; ils doivent donc les connaître et savoir comment augmenter leur productivité !

Vous êtes sur la corde raide.... Prenez 10 minutes pour préparer un argumentaire pour conserver votre emploi....

Servez-vous de ce que vous avez appris en séance !!!

Pistes de solution

- Est-ce que la firme externe sera capable d'offrir des solutions GRH adaptées au contexte de la PME?
- Si les gestionnaires ne sont pas guidés par le service RH, est-ce qu'ils vont commettre des erreurs qui pourraient coûter cher à l'entreprise?
- Si les gestionnaires ont des questions RH, vers qui vont-ils se tourner? Est-ce que les réponses seront cohérentes entre elles à-travers le temps?

Conclusion

- Les employés de l'entreprise sont partout au sein de l'organisation.
- Le spécialiste de la GRH doit donc comprendre tous les aspects de l'organisation et être prêt à intervenir partout.
- La GRH est importante, parce que les ressources permettent à l'organisation de fonctionner. Sans humain, rien ne fonctionne