

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Ressource \neq coût

Administrer \neq Gérer

Approches des RH (J.Igalens⁵, 1991)	Gestion du personnel	GRH
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Sert à adapter l'homme à son poste de travail	C'est un investissement
Horizon de prévision	Court et Moyen termes	Long terme
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des RH
Source de l'efficacité productive	Machine et organisation	Machine, organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et progression de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	Résistance au changement C'est l'homme qu'on change	La RH est flexible

GRH et Administration du personnel

Gestion de la main d'œuvre	Administration du personnel	GRH
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Modèle 1 : Adaptation passive et défensive des personnels (1975-1985)

- Flexibilité quantitative externe du travail
- Logique de CT ;
- Gestion quantitative des sureffectifs (mesure d'âge) ;
- Intervention de l'Etat ;
- Négligence des ressources humaines internes ;
- Gestion du personnel concentrée sur les restructurations ;
- Emploi considéré comme une variable d'ajustement (emploi atypique, externalisation).

Modèle 2 : Activation et mobilisation d'un marché interne des RH (1985-2000)

Management idéologique :

- 1 Discours idéologique,
- 2 Recherche d'une implication intense des personnes qui doivent tout donner à leur entreprise

Courant affaibli par sa concomitance avec les plans sociaux

Modernisation socio-productive :

- 1 Recherche de flexibilité interne qualitative ;
- 2 Gestion anticipée des compétences
- 3 Approche proactive ;
- 4 Modèle de l'organisation qualifiante ;
- 5 Personnel envisagé comme un investissement, une ressource.

DEFINITION

**L'administration
du personnel**

**La
gestion
des RH**

**La
communication
et les
conditions de
travail**

- ✓ FORMATION
- ✓ DEVELOPPEMENT SOCIAL
- ✓ INFORMATIQUE
- ✓ AMELIORATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL
- ✓ RELATIONS SOCIALES
- ✓ RELATIONS EXTERNES

HISTOIRE ET GRH

ORGANISATION DU TRAVAIL

Avant 1850 : les préoccupations sont d'ordre technique, technologique, organisationnel

A partir de 1850 : organisation scientifique du travail (Taylor)
Le management est tout d'abord relégué au seul rang de technique

1850 -1944 : on cherche ensuite la possibilité de faire de nouveaux gains de productivité. Les travaux d'Elton Mayo, dans les années 30, et la création de l'école des relations humaines, initient un changement d'approche.

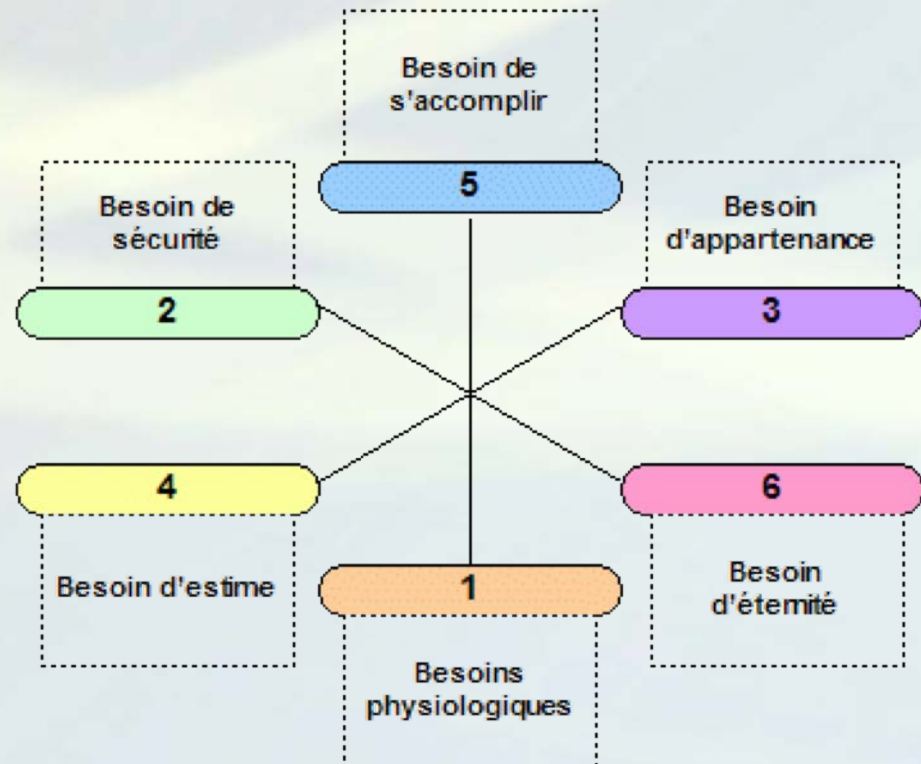
1945 – 1990 : les trente glorieuses puis longue période de crise. Les plans sociaux se suivent , il faut les gérer et motiver les « survivants » des plans sociaux. On assiste à l'émergence de la fonction GRH

Depuis, 1990 : l'homme est au cœur du management

- ❖ Gestion des compétences face aux évolutions technologiques rapides
- ❖ Mondialisation de l'économie
- ❖ Gestion de la pyramide des âges
- ❖ Equilibre vie privée-travail



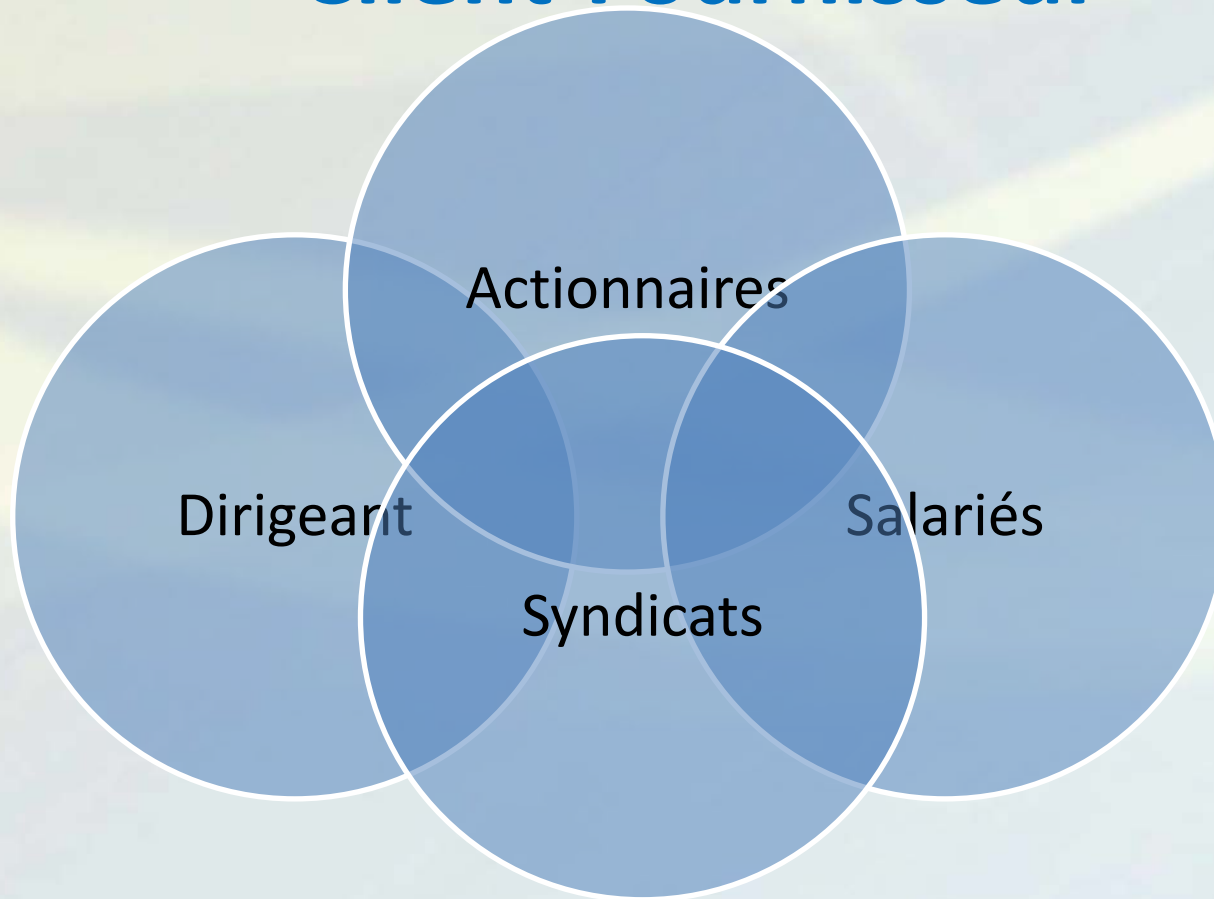
INDIVIDUALISATION DU MANAGEMENT





#Stratégie	Caractéristiques organisationnelles	Management Ressources Humaines
Domination par les coûts	Investissement en capital Supervision des salariés Contrôle des coûts Distribution peut coûteuse Organisation centralisée	Accent sur l'efficacité de la production Description précise des emplois Accent mis sur les qualifications et les capacités Formation spécifique Utilisation des évaluations de performance comme un outil de contrôle.
Différenciation	Développement du marketing Organisation réputée pour la qualité ou un leadership technique Attraction de personnes très qualifiées, créatives.	Accent sur l'innovation, la flexibilité, Emploi peu spécialisé Recrutement externe, Formation a destination des équipes de travail, Individualisation de la rémunération, Evaluation de performance comme outil de développement.
Spécialisation	Mélange d'avantage coût et de différenciation	Mélange des pratiques précédentes

La GRH est une approche Client-Fournisseur



GRH -MANAGEMENT ET MOTIVATION

Vauban (1633-1707) constate que la surveillance du travail coûte moins cher que la diminution du travail résultant d'une absence de surveillance.

LEAN MANGEMENT



- réduire la durée des cycles de production,
- diminuer les stocks,
- augmenter la productivité, optimiser la qualité.



Méthode, Outils, champs d'action

QU'EST CE QU'UNE ORGANISATION

- un ensemble d'**individus**,
- regroupés au sein d'une **structure régulée**,
- ayant un système de communication pour faciliter la circulation de l'information,
- dans le but de répondre à des **besoins** et d'atteindre des **objectifs** déterminés.

LA STRUCTURE HIÉRARCHIQUE (de Fayol)

AVANTAGES

- Simplicité
- Clarté

INCONVÉNIENTS

- Longueur des communications due au cloisonnement
- Peu propice à l'innovation
- Saturation de noeuds de convergence des communication (il faut vite installer des passerelles)
- Problèmes inhérents au modèle pyramidal (problème psychologique)

LA STRUCTURE FONCTIONNELLE OU STRUCTURE AVEC AUTORITÉ DANS LA SPÉCIALITÉ (Taylor)

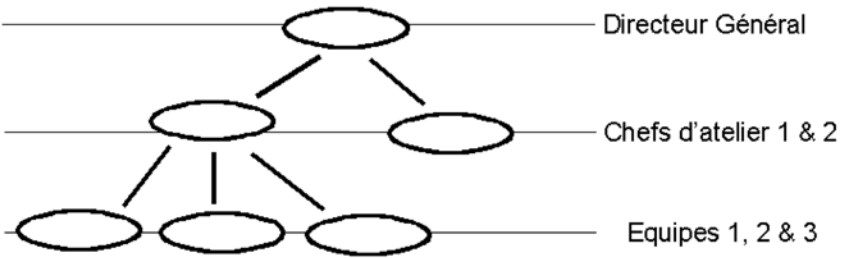
AVANTAGES

Compétence des contremaîtres

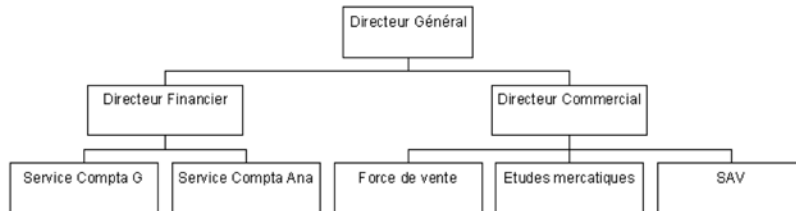
INCONVÉNIENTS

- Ultra spécialisation = difficulté de remplacement immédiat
- Dualité de commandement : ordres contradictoires ou absence d'ordre
- Sentiment "d'avoir tout le mode sur le dos"

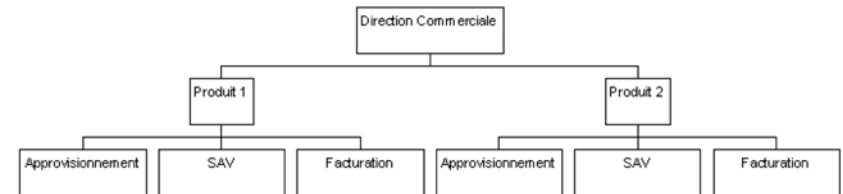
Division numérique



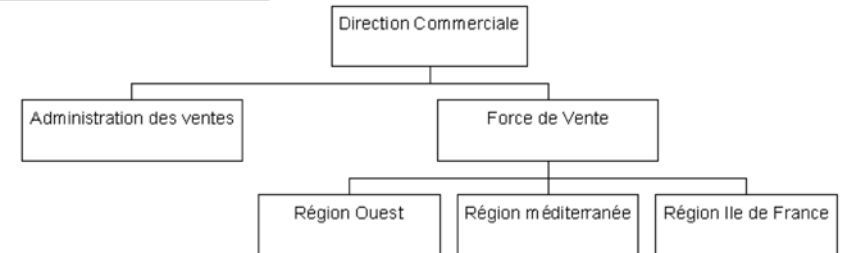
Division par fonctions



Division par produit



Division géographique



LA STRUCTURE “LINE AND STAFF” (ou hierarchico - fonctionnelle)

AVANTAGES

- compétence
- unicité de commandement

INCONVÉNIENTS

- influence ascendant du fonctionnel (les conseils d'expert sont en quelque sorte des ordres)
- écart hiérarchique entre ligne et staff

Organisations matricielles

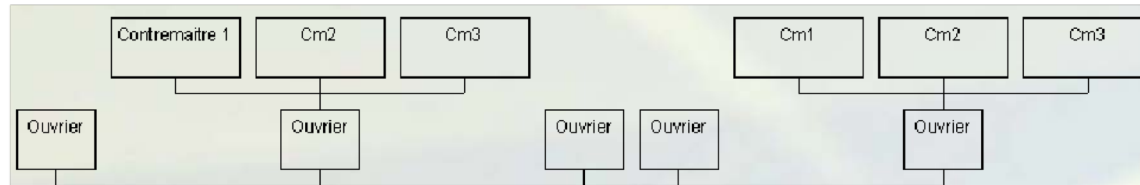
AVANTAGES

- compétences (en colonne)
- coordination (en ligne)
- organisation adaptée au changement (passage d'un projet à un autre)
- favorise l'innovation (il suffit de développer une nouvelle ligne)

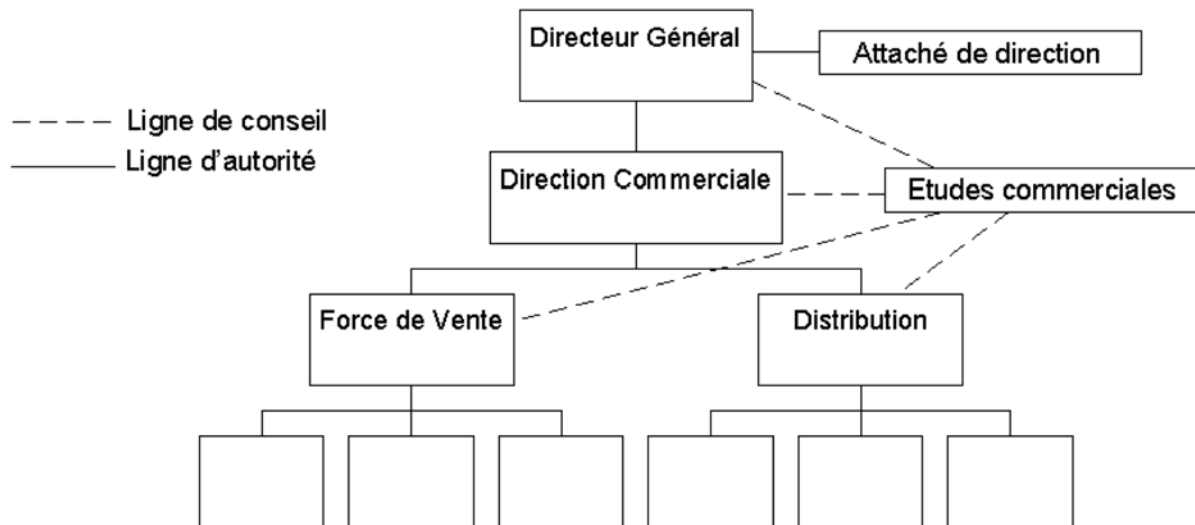
INCONVÉNIENTS

- besoin de communication entre pôles de coordination
- risques de dérives (on est coincé entre un chef fonctionnel et un chef de projet)
- sentiment de non appartenance à un “tout”

Structure avec autorité dans la spécialité



Structure "ligne & staff"



Structure
matricielle

Fonctions

D G^{ale}

Finances

Approvision-
nement

Mercatique

Production

Projets

Projet A



Projet B

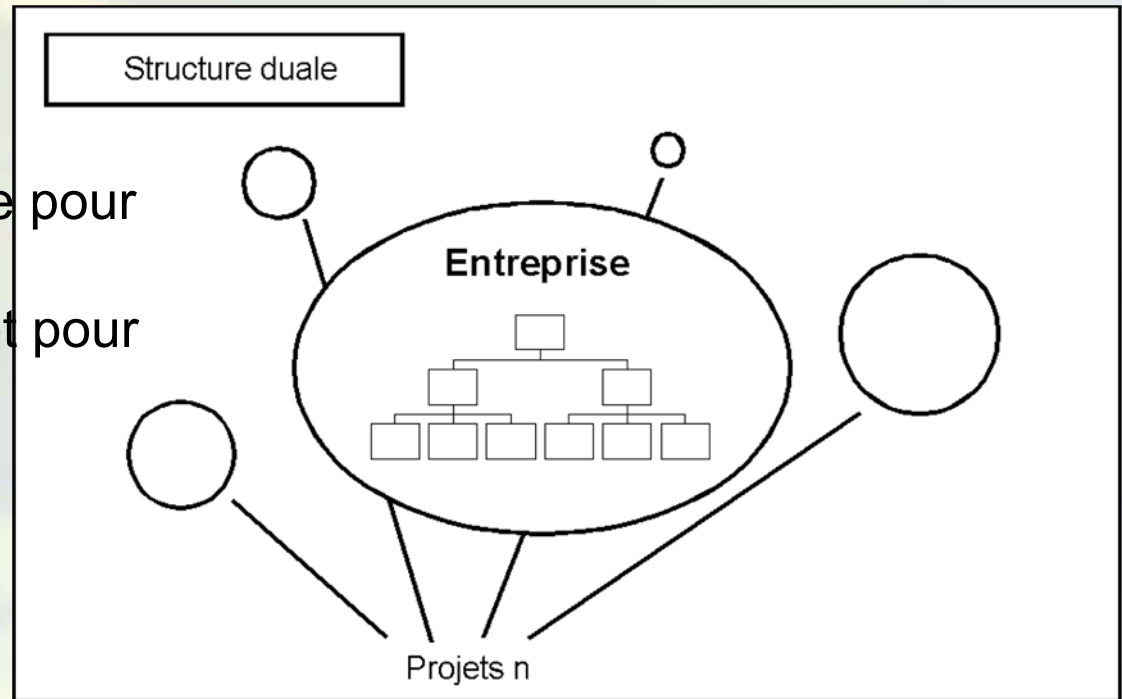


Projet C



LES STRUCTURES DUALES

Une structure classique pour
les activités existantes
Une structure par projet pour
les activités nouvelles



AVANTAGES

- mobilisation
- innovation
- mesure des rendements des hommes

INCONVÉNIENTS

- absence de synergies
- absence d'économie d'échelle

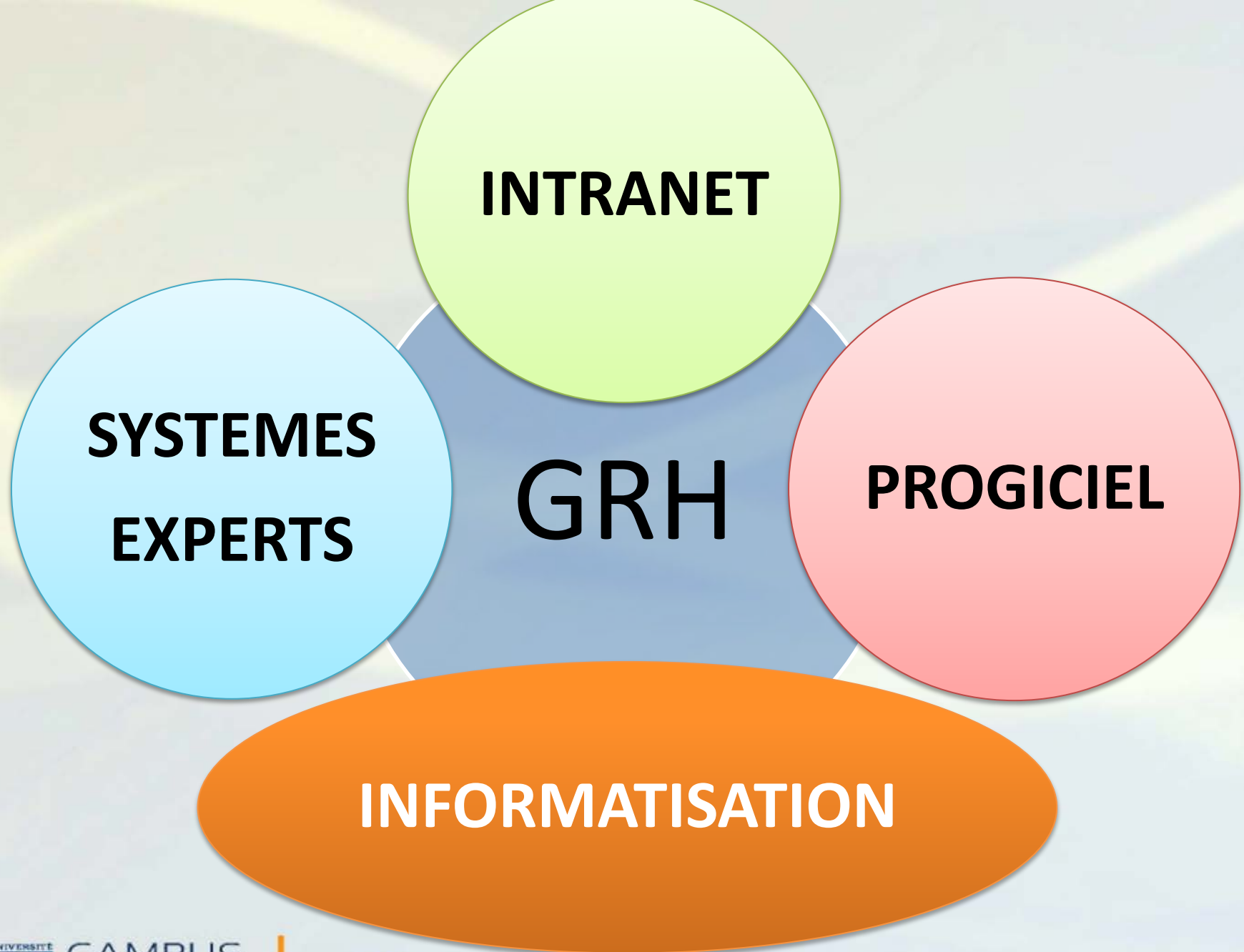
TOUS DRH OPTIMISER SA STRATEGIE RH

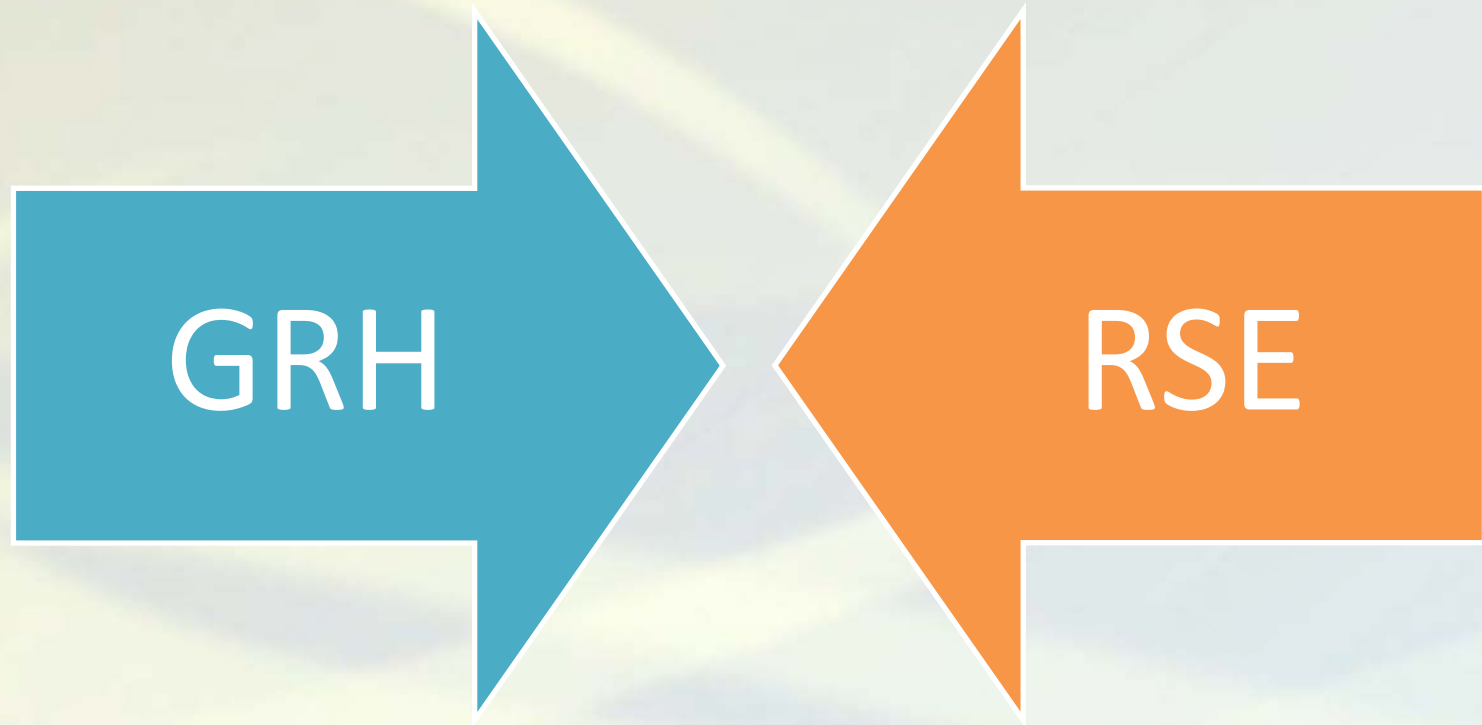
BESOINS DE L'ORGANISATION

GRH

STRATEGIE

TACTIQUE





CONCEPT DE DEVELOPPEMENT DURABLE

- ✓ Filières d'approvisionnement
- ✓ Sous-traitance
- ✓ Bien-être des salariés
- ✓ Empreinte écologique de l'entreprise

UNE ENTREPRISE RESPONSABLE...



MESURE
SON IMPACT
ENVIRONNEMENTAL



UTILISE
LES TECHNOLOGIES
LES PLUS PROPRES



GARANTIT
DE BONNES
CONDITIONS
DE TRAVAIL



FAVORISE
LA DIVERSITÉ



FABRIQUE
DES PRODUITS
ET SERVICES
VERTS



FAVORISE
L'EMPLOI
LOCAL



EST OUVERTE
AU DIALOGUE



LUTTE CONTRE
LA CORRUPTION



EST SOLIDE
ET PÉRENNE!



Entreprises concernées

Bénéficiaires de l'obligation d'emploi

Alternatives à l'obligation d'emploi

Contribution Agefiph

**Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés
(DOETH)**



- **ENTREPRISES CONCERNEES**
- **SALARIES CONCERNES**
- **ACCORD COLLECTIF**
- **MONTANT DE L'AIDE**
- **COMMENT OBTENIR L'AIDE**
- **INTERRUPTION DE L'AIDE**



GRH

GPEC

AVANTAGES

ENTREPRISES	SALARIES
?	?

AVANTAGES

ENTREPRISES

Accroître la compétitivité
Anticiper les évolutions d'organisation Repérer,
mobiliser et développer les compétences
individuelles et collectives Anticiper les risques de
sur/sous effectif Organiser et optimiser la gestion
des ressources humaines (pyramide des âges,
transfert de compétences...) Favoriser la mobilité
interne et fidéliser le personnel Mieux détecter
les talents Faire évoluer les pratiques
managériales pour responsabiliser le personnel
Connaître plus finement les profils requis pour les
recrutements Structurer le dialogue social
Renforcer le rôle du RH en tant que « Business
Partner »
Anticiper les politiques de rémunération

SALARIES

Renforcer ses compétences en
fonction des évolutions de son
métier Reconnaître les
compétences acquises
Améliorer son employabilité
Mieux connaître ses perspectives
d'évolution (formation, mobilité,
évolution de poste,...)
Visibilité sur les mutations et
l'évolution des métiers de

GPEC

DIAGNOSTIQUE

CARTOGRAPHIE DES METIERS ET EMPLOIS

GESTION DES EFFECTIFS

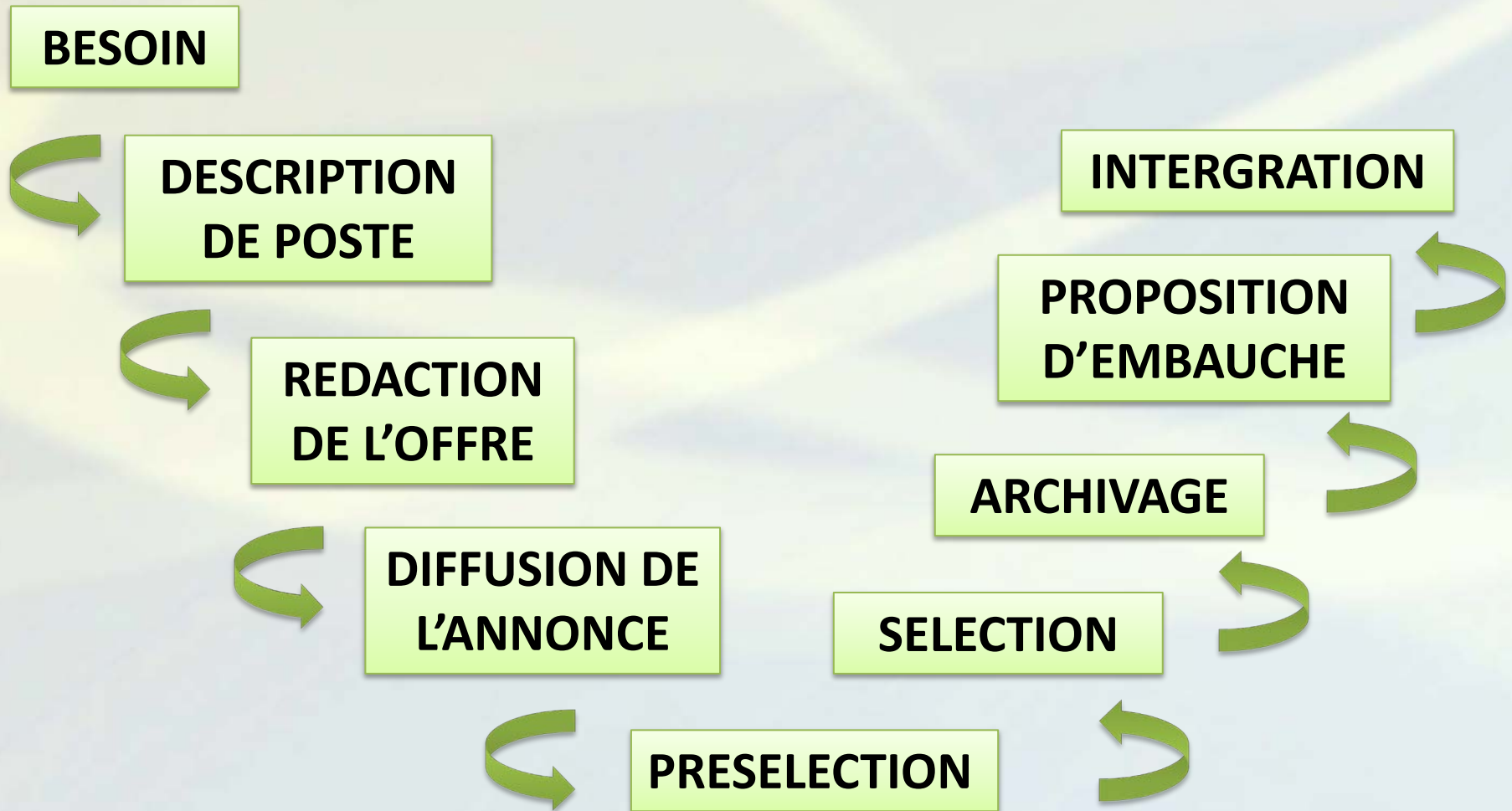
LES CONTRAINTES

FORMATION

La mise en place d'un dispositif GPEC

Méthodologie	Principaux livrables
1 Définition des compétences attendues	<ul style="list-style-type: none">• Cartographie des postes de l'entreprise et identification des postes stratégiques / sensibles• Référentiel de missions (fiches de postes)• Référentiel de compétences (liste des compétences clés nécessaires à la tenue d'un poste)
2 Etat des lieux des compétences réelles	<ul style="list-style-type: none">• Grille de compétences (questionnaire d'évaluation des compétences existantes)• Conception et/ou déploiement d'un outil d'évaluation des compétences• Cartographie des compétences réelles et mesure avec les compétences attendues
3 Plan de développement de compétences	<ul style="list-style-type: none">• Analyse de l'écart entre compétences réelles et compétences attendues• Plan Individuel de Développement des Compétences• Elaboration des actions de développement des compétences (formation présentielle, e-learning, coaching, tutorat, ...)

PROCESSUS RECRUTEMENT



PROCESSUS EVALUATION

1. LE BUT DE
L'EVALUATION

5. AU NOM DE
QUOI ?

2. QUE DOIT-
ON EVALUER ?

4. COMMENT
EVALUE-T-ON ?

3. QUI
PARTICIPE A
L'EVALUATION ?

LES REMUNERATIONS

OBJECTIFS

DIFFERENTS SYSTEMES DE REMUNERATION

REMUNERER LES COMPETENCES

LES CONTRAINTES

EGALITE HOMME-FEMME

LA FORMATION

OBJECTIFS

FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE

MONTEE EN COMPETENCE

CPF

VAE

OUTILS GRH

```
graph TD; A[OUTILS GRH] --> B[ASPECTS JURIDIQUES]; B --> C["RSE  
Norme ISO 26000"]; C --> D[GPEC];
```

ASPECTS JURIDIQUES

RSE
Norme ISO 26000

GPEC

ASPECTS JURIDIQUES

- Conventions Collectives
- Organismes Paritaires Collecteurs Agréés OPCA
(Bientôt remplacés par l'URSSAF)
- Contrat de Travail
- Bulletin de paye
- DPAE
- Contrats Aidés
- Registres du personnel
- Modulation du temps de travail dont Recours à l'Intérim
- Gestion des départs (licenciements)**
- Conseil des Prud'hommes

RSE

Norme ISO 26000

- Définitions
- Norme ISO 26000
- Gestion de la pénibilité
- Travailleurs Handicapés
- DUERP**
(Document Unique Evaluation des Risques Professionnels)

GPEC - GPRH

-Fiches de Postes et Analyse des tâches

--Gestion de l'évaluation

Entretiens Annuels d'évaluation

Entretiens Professionnels

Grille évaluation recrutement

Tests de Personnalité

-Gestion des recrutements

-Gestion de la rémunération

-Plan de développement des compétences (ex plan de formation)

-Compte Personnel de Formation CPF

-Passeport de formation

-VAE ; VIE