

# Gestion des Ressources Humaines



## Introduction

Département STIM - 2009/2010

La Gestion des Ressources Humaines

## Objectifs de ce cours

Ce cours doit vous permettre :

- ▶ d'acquérir les connaissances en Gestion des Ressources Humaines (GRH) essentielles pour en comprendre les principes de fonctionnement et l'importance stratégique
- ▶ de connaître les principaux concepts, méthodologie et outils de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines

## Déroulement : 5 cours + 6 TD

1. Introduction à la GRH
2. Recrutement et sélection
3. La gestion des compétences, la formation
4. Les relations sociales, les conditions de travail, l'aménagement du temps
5. La relation au travail : l'évaluation, la motivation, rémunération

- 1) *Organisation de la recherche de stage*
- 2) *CV et lettre de motivation*
- 3) *Préparation à l'entretien*
- 4) *Jeu de rôles : conciliation d'intérêts divergents*
- 5) *Travail en groupe (AF)*
- 6) *Restitution orale par groupe*

La Gestion des Ressources Humaines

## Evaluation

60% oral en groupe  
40% écrit individuel



## Supports de cours

Plan détaillé des thèmes abordés

Document d'aide à la prise de notes

Claroline

- Liens Internet intéressants
- Supports de cours
- Supports de TD

## Ouvrages disponibles au centre de documentation



## Sommaire du jour

1

Qu'est-ce que la GRH ? En quoi elle vous concerne?

2

Quelles sont les principales évolutions de la GRH?

3

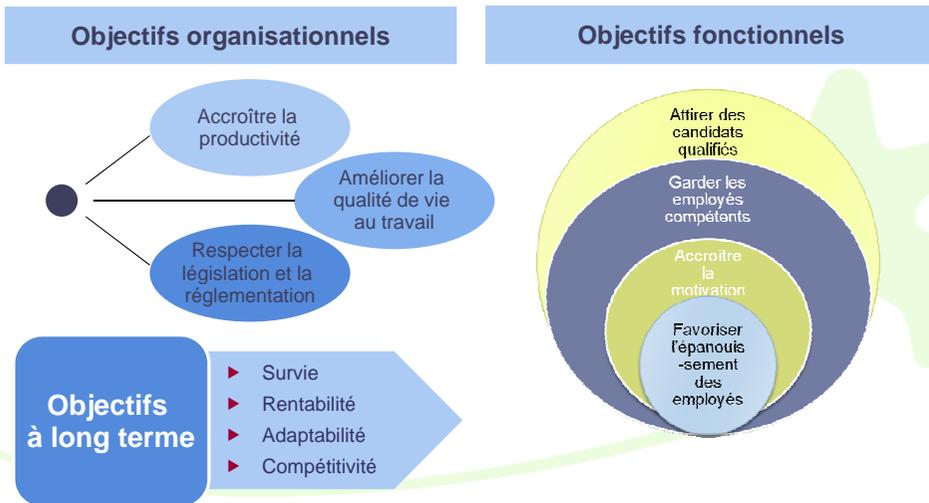
Les missions et rôles actuels de la GRH :  
au cœur du raisonnement stratégique

## Qu'est-ce que la GRH ?

### ■ Définition de la GRH

Ensemble des activités qui visent la gestion des **talents** et des **énergies** des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la **mission**, de la **stratégie** et des **objectifs** de l'organisation.

## Les objectifs de la gestion des ressources humaines



## La finalité de la GRH

Disposer à **temps**,  
 en effectifs **suffisants** et en **permanence**,  
 des personnes **compétentes** et **motivées**  
 pour effectuer le travail nécessaire  
 en les mettant en situation de **valoriser** leurs talents  
 avec un niveau élevé de **performance** et de **qualité**,  
 à un **coût salarial** compatible  
 avec les objectifs économiques,  
 dans un **climat social** le plus favorable.

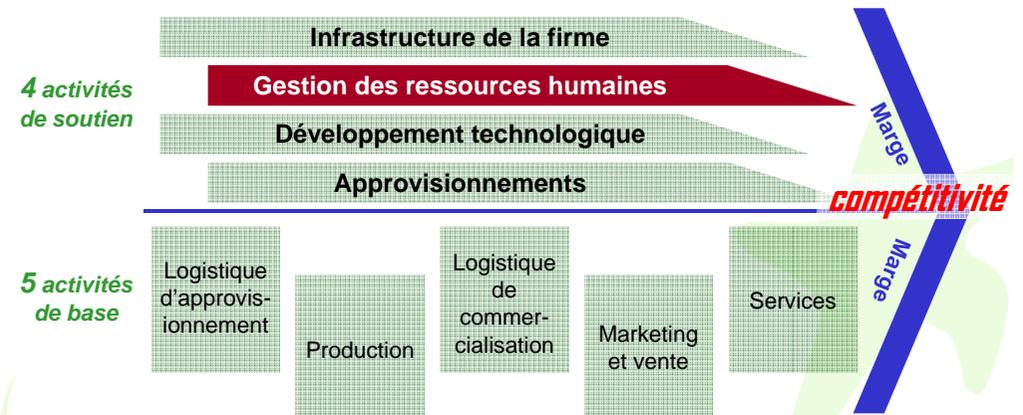


« La différence entre un jardin et un désert,  
 ce n'est pas l'eau, c'est l'homme »

Proverbe Touareg



## Un maillon de la chaîne de valeur



## En quoi êtes-vous concernés?

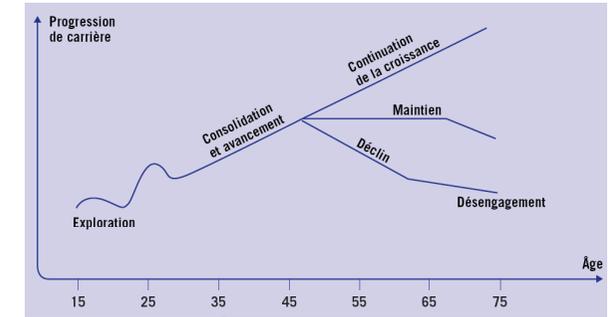
A double titre :

- 1) **Individuellement** : en tant que future « ressource humaine »
- 2) **Par rapport aux autres** : en tant que futurs « managés » et « managers »

## En tant que future « RESSOURCE HUMAINE »

Vous allez en « subir » les règles :

- recrutement
- gestion des carrières
- formation continue
- concertation sociale
- motivation / rétribution
- évaluation des performances
- conditions de travail



Source : Adapté de D. Hall, *Careers in Organizations*, Santa Monica, Goodwear, 1976.

## En tant que futur « MANAGER » et « MANAGÉ »

- Les relations humaines feront partie intégrante de votre fonction
- Vous devez donc connaître les nouvelles méthodes qui permettent d'établir des contacts fructueux avec vos collaborateurs, vos supérieurs et vos collègues...

## GRH : 3 dimensions

- 1) **GESTION** : suivi, contrôle, management
- 2) **RESSOURCE** : coût ou investissement? relation à la performance et à la compétitivité?
- 3) **HUMAINE** : rôle social? facteurs humains (satisfaction, motivation...)?

## GRH : une science de gestion

Les enseignements de Sciences de Gestion concernent plusieurs domaines parmi lesquels :

Marketing	L'administration des entreprises	Gestion et contrôle des achats
Comptabilité	Finance	Gestion de la production
<b>Ressources Humaines</b>	Fiscalité	Gestion de la qualité
Droit	Contrôle de gestion	Logistique
Stratégie		Systèmes d'information

## Rappel de l'objectif de l'entreprise

- On peut définir simplement une entreprise comme l'activité d'une personne ou d'un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens et/ou des services à des clients

→ L'objectif d'une entreprise est alors de **satisfaire ses clients**

## Le travail des êtres humains s'organise...

- L'être humain qui travaille dans l'entreprise n'est pas un individu isolé
- Sa compétence s'articule à celle d'autres personnes
- C'est l'organisation de ce réseau de compétences qui procure à l'entreprise l'aptitude à l'action

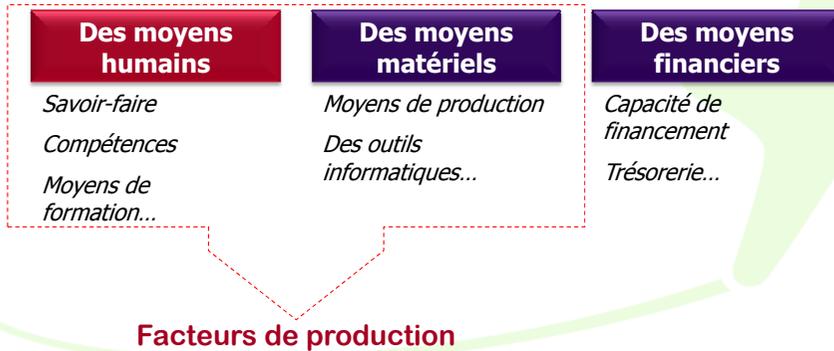


## GRH vs Management



## Les Hommes : un moyen interne

- Pour atteindre ses objectifs et assurer ses fonctions, l'entreprise s'appuie en interne sur :



## Facteur de production

- Une entreprise dispose de deux facteurs de production :
  - le facteur capital (machines)
  - le facteur travail : la force de travail présente dans l'entreprise, autrement dit les individus salariés

## Illustration de la dualité richesse / gisement

- Ressource au sens de richesse
- Ressource au sens de gisement



Salarié heureux  
=  
client heureux  
=  
actionnaire heureux

## Spécificité des ressources humaines

- Une ressource **dynamique**
- Une ressource **mobile**
- Qui **se construit** dans le temps

formation  
expérience

## Performance / potentiel

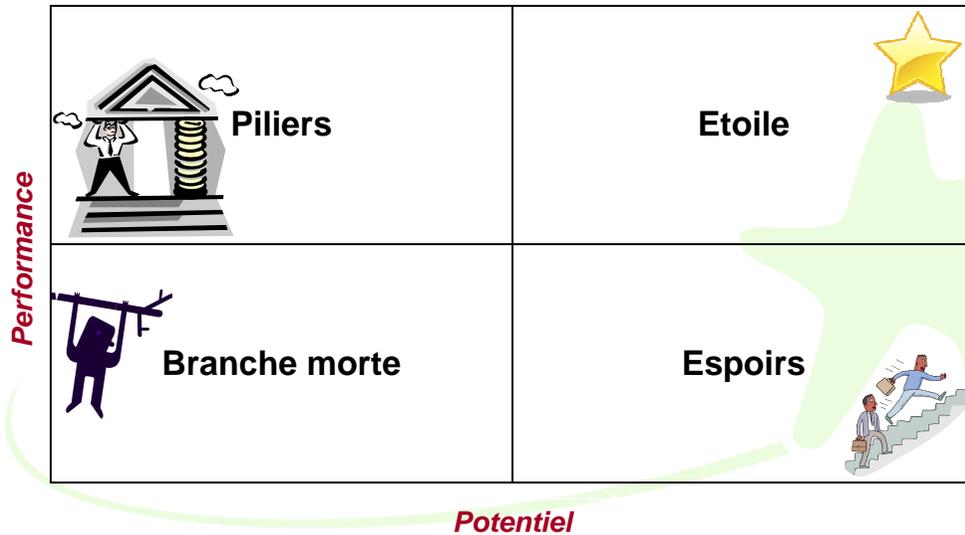
### Définitions

- La **performance** c'est : ensemble des indications chiffrées caractérisant les possibilités optimales d'un individu.
- Le **potentiel** c'est : l'ensemble des ressources de tous ordres que possède en puissance une personne.

AUJOURD'HUI

DEMAIN

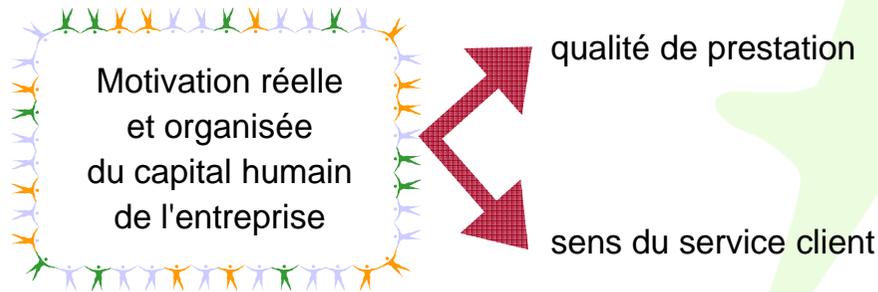
## Performance / potentiel



## Investissement ou coût?

- Coût d'**acquisition** : coût du recrutement
- Coût de **développement** : formation
- Coûts de **fonctionnement** : salaires

## L'Homme au cœur des processus d'entreprise



## Du facteur travail au capital humain

Il s'agit de tenir compte du comportement des individus au travail

- Leurs satisfactions / insatisfactions
- Leur motivation
- Tout en leur permettant de progresser

## Sommaire du jour

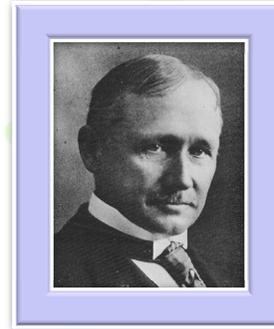
- 1 Qu'est-ce que la GRH ? En quoi elle vous concerne?
- 2 Quelles sont les principales évolutions de la GRH?
- 3 Les missions et rôles actuels de la GRH : au cœur du raisonnement stratégique

## Questions abordées...

- Naissance de la GRH
- Les grandes étapes d'évolution
- Qu'est ce qui fait évoluer la GRH?
- Les nouvelles logiques de la GRH
- Evolution du rôle de la hiérarchie

## Evolution de la fonction RH

- 1850-1950 : émergence de la fonction RH
  - Industrie naissante, Md'o nbreuse non spécialisée
  - 1880 : F.W. Taylor
    - Organisation scientifique du travail
    - ↗ taille des organisations
    - ↗ syndicalisme
    - Apparition des services du personnel
    - Début des recherches sur l'impact des conditions de travail sur la productivité
    - Développement de la législation sociale



## Evolution de la fonction RH (suite)

- 1950 -1980 : essor de la fonction RH
  - 1945 : ↗ des « relations industrielles »
    - ↗ syndicalisation et reconnaissance du rôle des partenaires sociaux
    - Progrès technologiques
    - Diversité croissante des salariés et de leurs attentes

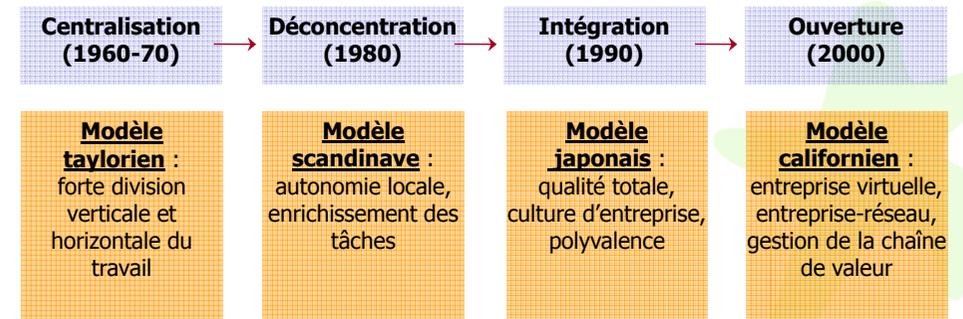


## Evolution de la fonction RH (suite)



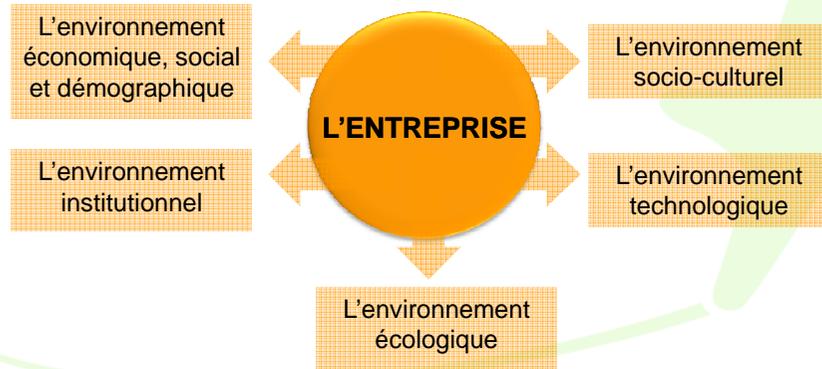
- 1990 – aujourd'hui : remise en cause et reconnaissance RH
  - Renouvellement des approches et pratiques
  - Orientation vers la création de valeur
  - RH : partenaire stratégique, acteur du changement, de la mobilisation et expert administratif

## Evolution du mode d'organisation du travail



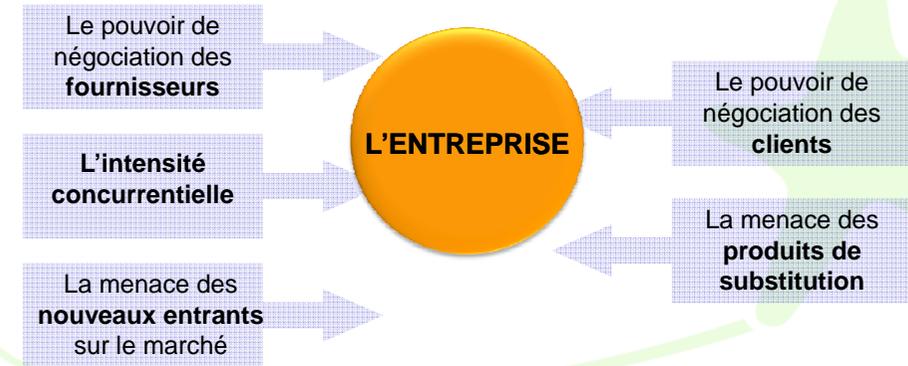
## Qu'est-ce qui fait évoluer les RH?

Les RH subissent l'évolution de l'environnement de l'entreprise...



## Qu'est-ce qui fait évoluer les RH?

... et les mutations de l'environnement concurrentiel



## Qu'est-ce qui fait évoluer les RH?

*Adaptation nécessaire aux mutations organisationnelles*

- Évolutions technologiques (surtout l'informatique et télécommunications)
- Évolutions des structures (achats, fusions, externalisation, sous-traitance)
- Évolutions démographiques et mutations sociologiques
- Développement démarche qualité
- Contraintes réglementaires nouvelles (essentiellement l'ARTT, l'Euro)

**Évolution dans la manière même de travailler, à son poste de travail et entre les personnes**

## Impact des mutations organisationnelles sur la GRH

- la relation de l'individu à **l'entreprise**
- la relation de l'individu au **travail**
- la **manière** même de travailler
- les **relations** au travail entre les individus

## Les 3 principales conséquences des mutations technologiques

### 1) $\nearrow$ productivité > débouchés

↓  
sureffectifs

↓  
Recherche de modalités d'adaptation  
Plans sociaux

Mise en place de la gestion anticipatrice de l'emploi

## Les 3 principales conséquences des mutations technologiques

### 2) Modification des **qualifications** requises

↓  
Transformation des métiers  
Disparition de certains métiers  
Nouvelles compétences requises

↓  
Adaptation nécessaire des salariés  
 $\nearrow$  investissements en formation  
Modification des cibles de recrutement  
Grilles de classification et de rémunérations obsolètes

## NTIC

Exemple : préparations de commandes guidées par synthèse vocale

- Gain de productivité
- Meilleure fiabilité
- Moins de papier

## Les 3 principales conséquences des mutations technologiques

### 3) $\nearrow$ coût des équipements et $\searrow$ de leur durée de vie

↓  
Aménagement du travail pour une utilisation optimale des équipements

## Les 2 principales conséquences de l'évolution des structures

### 1) Internationalisation de la concurrence



↗ rigueur (chasse aux surcoûts et gaspillages)  
Référentiels internationaux



Mobilisation de tout le potentiel des hommes : capacité d'évolution, motivation, autonomie, créativité...  
Concentration sur la productivité, coûts salariaux...

## Les 2 principales conséquences de l'évolution des structures

### 2) Développement des incertitudes économiques



↗ difficultés à établir des prévisions fiables  
Manque de visibilité à court et moyen terme



Nécessité de maintien de compétitivité  
↘ ratio frais de personnel / valeur ajoutée // concurrents

## Les changements démographiques

Le ralentissement de la croissance de la main-d'œuvre

La baisse du taux d'activité des hommes

La décroissance du nombre de jeunes travailleurs

La hausse du taux d'emploi des femmes

Le vieillissement de la main-d'œuvre

Les besoins de la main-d'œuvre issue des minorités ethniques et ceux des personnes handicapées

La hausse du niveau de scolarité des travailleurs

## Conséquence de l'évolution démographique et sociologique

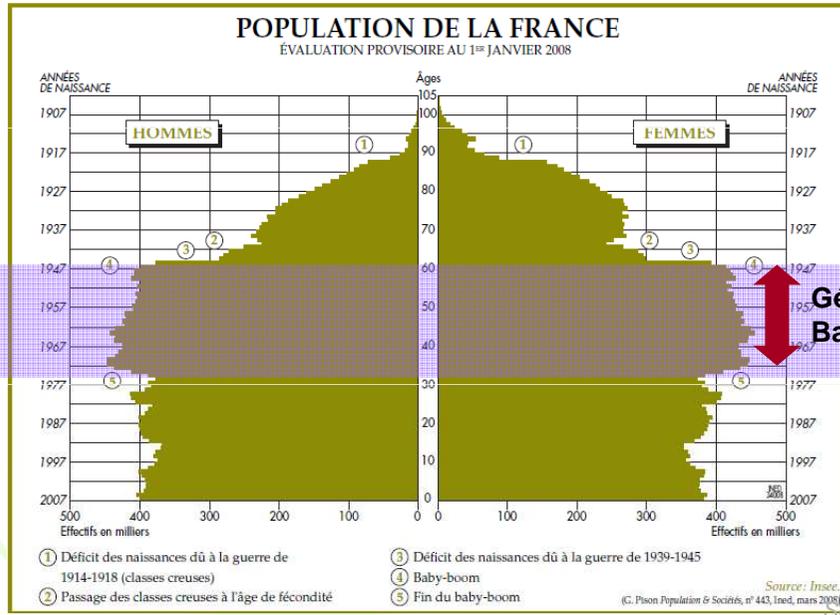
↗ vieillissement

Evolution des valeurs et attentes individuelles

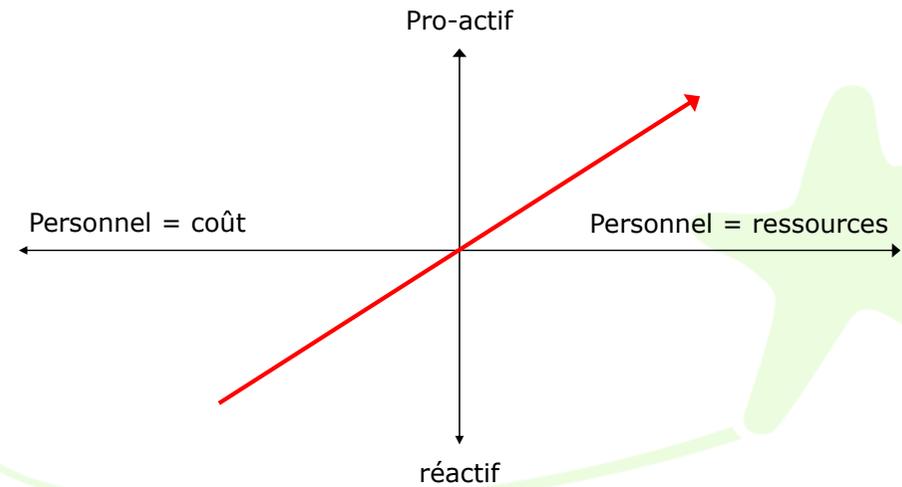
↗ diversité



**Segmentation nécessaire des politiques de personnel**

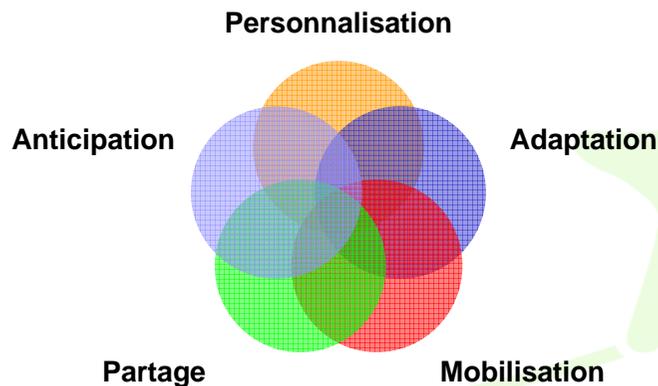


## Evolution des finalités de la GRH



## Les nouvelles logiques de la GRH

La logique « P A M P A »



## Les nouvelles logiques de la GRH

### La personnalisation

- Réponse à la diversité croissante
  - ↳ Aspirations, valeurs, comportements différents
- Apparition ou développement de certaines pratiques :
  - Systèmes d'évaluations des personnes (performances et potentiel)
  - Bilans de compétences
  - Plans de carrière

## Les nouvelles logiques de la GRH

### La personnalisation



- des horaires et aménagement du temps
- des rémunérations
- de la formation
- des parcours professionnels

## Les nouvelles logiques de la GRH

### L'ADAPTATION

#### Recherche de flexibilité

- Flexibilité quantitative externe (CDD, Intérim)
- Flexibilité quantitative interne (heures sup', chômage partiel, ondulation, annualisation)
- Flexibilité fonctionnelle (mobilité, polyvalence)
- Externalisation (sous-traitance interne et externe)
- Flexibilité salariale (intéressement, rémunération variable)

## Les nouvelles logiques de la GRH

### LA MOBILISATION

#### Adaptation ressources / besoins :

- Adéquation qualitative et quantitative des emplois et des compétences
- Mobiliser pour  $\nearrow$  la contribution du salarié à la performance
  - Relations sociales de qualité
  - Politique de rémunération
  - Politique de communication
  - Bonnes conditions de travail...

## Les nouvelles logiques de la GRH

### LE PARTAGE

#### Nouvelle répartition des tâches :

- L'encadrement participe à la GRH
- Le RH partage les préoccupations des opérationnels
- ❖ Le partage des connaissances entre employés, la polyvalence

## Les nouvelles logiques de la GRH

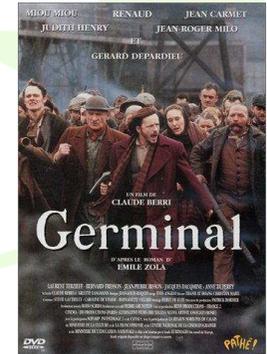
### L'ANTICIPATION

- Gestion prévisionnelle des RH :
  - Gestion stratégique des rémunérations
  - Plan de formation intégré dans un schéma directeur à moyen terme

## Hiérarchie

### Evolution du rôle de la hiérarchie

- ▶ Avant (approche Taylorienne)
  - L'être humain = une machine
  - Surveillance étroite des salariés
  - Simplification des tâches
  - Objectif : diminution des coûts



## Hiérarchie

- ▶ Aujourd'hui
  - Remontée d'informations sur les salariés
  - Participation au recrutement et au choix des salariés
  - Évaluation des compétences et contribution à l'organisation
  - Orientation des programmes de formation
  - Maintien de bonnes relations au travail



## Exemple : charte des RH Bouygues

### 10 actes clés / cadres

- |                 |  |
|-----------------|--|
| 1. Anticiper    | <i>Avoir l'homme qu'il faut quand il faut où il faut</i> |
| 2. Identifier   | <i>Savoir attirer et conserver ses talents</i>           |
| 3. Choisir      | <i>Recruter juste</i>                                    |
| 4. Accueillir   | <i>Pour fidéliser les nouveaux collaborateurs</i>        |
| 5. Apprécier    | <i>Pour que chacun se situe clairement</i>               |
| 6. Rémunérer    | <i>Pour encourager l'effort personnel</i>                |
| 7. Orienter     | <i>En ouvrant les perspectives d'évolution</i>           |
| 8. Former       | <i>Pour ↗ le professionnalisme et ↗ le potentiel</i>     |
| 9. Animer       | <i>Faire participer pour mobiliser davantage</i>         |
| 10. Communiquer | <i>Écouter et dialoguer pour réussir ensemble</i>        |

## SIRH

Vers un système d'information des Ressources Humaines (SIRH)

« un système servant à acquérir, à emmagasiner, à récupérer, à traiter, à analyser et à distribuer l'information utile relative à la gestion des ressources humaines ».

Source : Kavanagh et alii.

- pas uniquement basé sur des logiciels et progiciels
- mais comprend des hommes, des formules, des lignes directrices

## SIRH

Réticence au changement

- Peur de la nouveauté, de perdre le contrôle, la maîtrise...



## SIRH

Objectifs du SIRH

- **Accroître la productivité** : suppression de nombreuses tâches fastidieuses, routinières ou répétitives
- **Améliorer l'efficacité** : aide à la prise de décisions plus éclairées en fonction des besoins ou des objectifs précis de l'entreprise
- **Instaurer un mécanisme de contrôle et de mesure** en évaluant l'évolution du personnel
- **Faciliter la projection de différents scénarii** : intégrer la planification des RH à la planification stratégique de l'entreprise

## SIRH

SIRH / e-RH / GRH'AO

- Vers une déshumanisation? ☹️
- Vers plus de proximité 😊 et de relation personnalisée? (ERM : Employee Relationship Management)



# SIRH

## Déclinaisons possibles

- Intranet
- Knowledge Management (KM)
- Enterprise Resource Planning (ERP)
- Gestion Electronique des Document (GED), notamment qualité
- Télétravail

## Sommaire du jour



1 Qu'est-ce que la GRH ? En quoi elle vous concerne?

2 Quelles sont les principales évolutions de la GRH?

3 Les missions et rôles actuels de la GRH :  
au cœur du raisonnement stratégique

## Les acteurs les plus influents en RH

### INTERNE

- Direction Générale
- Fonction RH
- Encadrement opérationnel
- Représentants du personnel

### EXTERNE

- Concurrence
- Pouvoirs Publics
- Partenaires économiques
- Consultants

## Une double mission de la GRH

### Mission économique

Productivité du personnel

Projet d'entreprise, missions à remplir, prestations à fournir

### Mission sociale

Satisfaction et motivation du personnel

Projets professionnel et personnel, objectifs de carrière, domaines de réalisation

## Mission économique / Mission sociale

L'enjeu est de trouver un **compromis** entre :

- logiques économiques
- mission sociale



## Raisonnement CT / MT / LT

Raisonnement à moyen et long terme :

↗ engagement + compétences collaborateurs



↗ satisfaction des clients



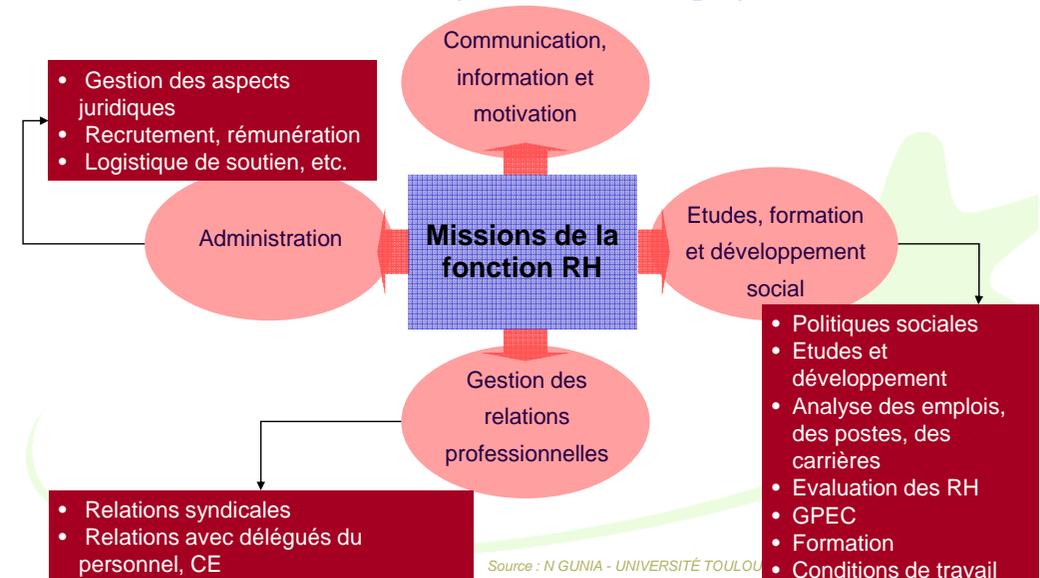
↗ gains pour les actionnaires

≠ Raisonnement à court terme des actionnaires :  
efficacité = ↘ coûts

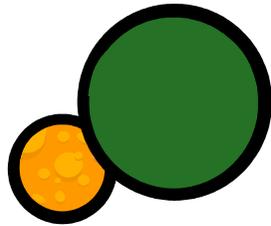
## 5 missions principales

- 1) le recrutement
- 2) la formation
- 3) le dialogue et les relations sociales
- 4) la gestion et l'administration du personnel
- 5) la gestion des carrières et des compétences

## Ensemble de missions prises en charge par la fonction



PME ≠ grandes entreprises

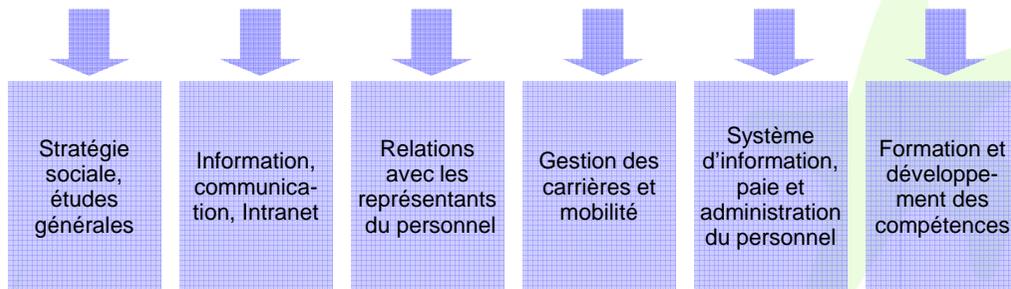


## La fonction RH ... ... en PME



*La communication et la relation avec les partenaires sociaux sont souvent assurées par la Direction*

## La fonction RH ... ... dans les structures plus importantes



## Les rôles de la GRH



Rôle de partenaire

- Fournir le soutien technique et logistique aux cadres pour le management de leurs ressources humaines

Rôle technique

- Proposer à la direction politique les processus clés de la GRH
- Assurer leur mise en place
- Contrôler la qualité de réalisation

Rôle stratégique

- Participer à la définition des politiques du personnel
- Assurer le processus de pilotage de la GRH
  - élaboration
  - suivi des indicateurs
  - propositions de changements

- Le climat social
- Le taux d'absentéisme
- Rotation du personnel
- Le taux d'investissement pour le plan de formation

Evolution du couple GRH/stratégie

60's → 80's : la GRH **s'adapte** à la stratégie

80's : GRH = **variable** de la stratégie

à partir des 90's : la GRH **au cœur** du raisonnement stratégique

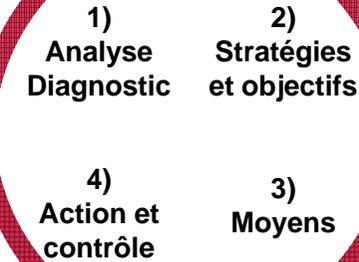
## Variables humaines / stratégie

- Les variables humaines doivent être prises en compte dans les décisions stratégiques
- La GRH est un **facteur de performance** des entreprises
- Le personnel : **soutien** à la mise en œuvre de la stratégie

## Démarche cyclique

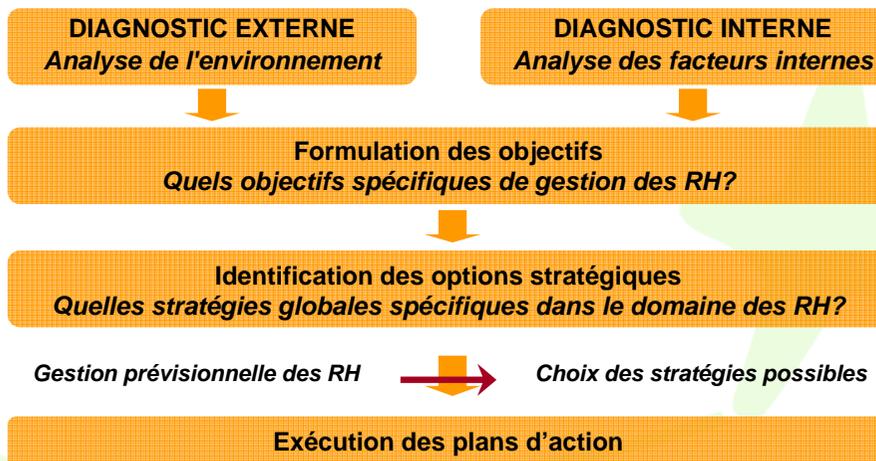
Elaboration du plan d'actions RH

Contexte de départ



Mise en œuvre du plan d'actions

## Stratégie RH en lien avec la stratégie d'entreprise



## Diagnostic EXTERNE

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Données sociales  
externes :

- courants socio-culturels
- contexte socio-économique
- réglementation
- référentiel international

Données économiques  
externes :

- conjoncture
- concurrence nationale et internationale
- réglementation
- technologie

## Diagnostic INTERNE

### ANALYSE DES FACTEURS INTERNES

#### Données sociales internes :

- aspirations
- potentiel qualitatif et quantitatif
- projections
- audit de la gestion des RH

#### Données technico-économiques internes :

- produits, marchés
- technologie
- situation financière

## Principaux indicateurs des tableaux de bord sociaux

### 4 catégories d'indicateurs

- Les indicateurs **démographiques**
- Les indicateurs **légaux**
- Les indicateurs **économiques**
- Les indicateurs du **climat social**

Source : Joëlle IMBERT - Les tableaux de bord RH - Ed Organisation 2007

## Principaux indicateurs des tableaux de bord sociaux

### Indicateurs démographiques

- Effectif final = effectif initial + entrées - sorties
- Ratios relatifs aux catégories professionnelles, âge, sexe, ancienneté

	20/24	25/29	30/34	35/39	40/44	45/49	50/54	55 et+	Total
Ouv H	18	34	32	51	28	28	61	36	288
Ouv F	1	3	2	1	1	2	12	3	25
Atam H	0	4	2	5	10	11	17	21	69
Atam F	0	5	1	1	2	2	7	6	24
Cadre H	0	1	2	8	6	7	7	17	48
Cadre F	0	0	0	0	1	0	2	3	6

## Principaux indicateurs des tableaux de bord sociaux

### Indicateurs légaux

- Heures de délégation / heures de production
- Nombre de CDD, CDI, stages, alternances...
- % masse salariale consacrée à la formation, VAE
- Accidents du travail / effectif

### Indicateurs économiques

- Charges sociales / effectif
- Évolution de la masse salariale
- Coût de la formation / effectif
- Frais de personnel

### Indicateurs du climat social

- Heures d'absentéisme / total heures payées
- Turnover (= nbre de départs / effectif moyen sur 1 période)
- Heures de grève / total heures théoriques
- Nombre de litiges transmis aux prud'hommes