



LA FONCTION RH : Mission et outils

- **L'ÉVOLUTION HISTORIQUE DE LA GRH**
- **LE STYLE DE MANAGEMENT**
- **GAP & GRH**
- **MISSION DE LA GRH**
- **LES DIFFÉRENTS OUTILS**

L'EVOLUTION HISTORIQUE DE LA GRH

- **TAYLOR : O.S.T**
- **ELTON MAYO**
- **LA THEORIE X**
- **LA THEORIE Y**
- **L'APPROCHE SYSTEMIQUE**
- **LA G.R.H**

EVOLUTION HISTORIQUE DE LA GRH

Depuis le début du 20^{ème} siècle jusqu'aux années 1960, la gestion du Personnel se présente comme l'ensemble des activités

- d'acquisition*
- de développement*
- de conservation de la main d'œuvre.*

Et ce, pour fournir aux organisations un personnel productif, stable et satisfait.

Cette approche centrée sur les activités s'est développée selon les orientations suivantes :

- Technique*
- Juridique*
- Psychosociologique.*

TAYLOR : ORGANISATION SCIENTIFIQUE DU TRAVAIL

♦ 3 PRINCIPES FONDAMENTAUX :

1- Utiliser l'étude des temps et méthodes pour trouver la meilleure manière de faire un travail.

« *One Best Way* »

2- Prime au rendement

Fournir au travailleur une stimulation matérielle pour exécuter son travail selon la meilleure méthode et à une bonne cadence.

3- Utiliser des experts spécialisés (contres-mâîtres spéciaux) pour élaborer la méthode, la vitesse des machines et priorité des tâches.

TAYLORISME

ATTITUDES DES GESTIONNAIRES

La main d'œuvre est considérée comme :

- Abondante et interchangeable
- Un coût
- Moins importante que la technologie
- Entité homogène.

L'homme est ramené à sa simple dimension de force de travail.

***Les machines, les immeubles sont considérés comme un investissement,
tandis que l'homme est considéré comme une charge.***

Lorsque la technique prime sur l'humain, le rôle de la gestion du personnel consiste à adapter la main-d'œuvre aux tâches imposées par cette technologie.

ORIENTATION JURIDIQUE

1930, on permet aux Syndicats :

- Une reconnaissance légale ;***
- Le monopole de représentation des salariés ;***
- Le droit de négocier des conventions collectives de travail (CCT) et de les signer ;***
- de surveiller l'application des conventions collectives de travail .***

La gestion du personnel est dominée par le droit collectif et individuel du travail (60 %).



Le chef du personnel était recruté pour freiner la montée des syndicats.

ELTON MAYO

Principes :

- 1- L'entreprise est autant un système social qu'un système technico-économique.***
- 2- L'individu est motivé par l'argent, mais également par des facteurs psychosociologiques : sentiments, perceptions, attitudes.***
- 3- Le groupe de travail est une unité importante à considérer dans les attitudes et le rendement de l'individu.***
- 4- Les styles de leadership définis par la structure doivent tenir compte des facteurs psychologiques et sociologiques.***

LA THEORIE X

CONCEPTION TRADITIONNELLE DE LA DIRECTION BASEE SUR LA CONTRAINTE ET LE CONTROLE

HYPOTHESES :

- ◆ ***Les individus ont une aversion pour le travail***
- ◆ ***Il doivent être contraints, dirigés et contrôlés***
- ◆ ***L'individu moyen préfère être conduit, a peu d'ambition, fuit les responsabilités.***

Les gestionnaires qui raisonnent selon la théorie X surveillent étroitement leurs subalternes, les menacent de sanction et exigent la conformité aux politiques de l'organisation.

LA THEORIE Y

CONCEPTION MODERNE DE LA DIRECTION BASEE SUR LA PARTICIPATION

HYPOTHESES :

- ♦ ***Les êtres humains ne détestent pas le travail***
- ♦ ***L'être humain ne craint pas l'engagement et les responsabilités***
 - ***Il est capable de créativité, d'imagination, d'originalité pour solutionner des problèmes organisationnelles.***

Pour Mc. GREGOR,

- ♦ ***L'homme a envie de travailler***
- ♦ ***L'homme désire s'accomplir et se sentir utile.***

L'APPROCHE SYSTEMIQUE

L'idée de base :

- *L'entreprise est un système composée de parties interdépendantes.*
- *De même, l'entreprise doit être perçue comme un « fonctionnement global » à l'intérieur duquel chaque partie joue un rôle.*

Le système de gestion comprend plusieurs parties :

- Les entrées ; in put (ressources...)
 - Le processus de gestion
 - Les sorties ; out put (produits ou services)
 - La retro-action (information sur les résultats et les corrections...).
- Le système de gestion est un système ouvert.

L'APPLICATION DE LA NOTION DE SYSTEME A LA G.R.H.

Les entreprises ont des objectifs de rentabilité et de satisfaction de leur clientèle.

La poursuite de tels objectifs implique, entre autres, l'utilisation des RH. Dans ce sens, la fonction RH doit atteindre les résultats suivants :

- Une main-d'œuvre en quantité et en qualité suffisante*
- Une main-d'œuvre stable*
- Une main-d'œuvre satisfaite et valorisée par les tâches à accomplir.*

Deux finalités :

- L'une économique : la productivité*
- L'autre humaine : la satisfaction au travail.*



L'ORIENTATION STRATEGIQUE DE LA GRH

A partir des années 80, les modèles de gestion stratégique vont orienter la réflexion et la pratique dans le prolongement de l'approche systémique mais avec une différence Importante.

- La G.S.R.H permet d'établir un lien opérationnel entre les stratégies d'entreprise et les stratégies de gestion des R.H.

Cela suppose que le responsable des R.H soit membre à part entière de l'équipe de direction pour introduire la dimension « RH » comme facteur important d'un choix stratégique au même titre que le capital, le marché, la technologie...

Exemple : Le remplacement d'une ligne de production par une autre.

La place de la Gestion des Ressources Humaines

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) prend place, comme l'une des logiques de régulation :

- au sein du système managérial
- en transformant le travail des salariés en performance
- par l'obtention de comportements professionnels adaptés

Deux postures opposées

, exclusives l'une de l'autre:

- Style autocratique
- Style démocratique

Autocratie

Autorité du supérieur

Liberté d'action du subordonné

Démocratie

Gestion du personnel et GRH

- **La gestion du personnel (organisation taylorienne)**

- **Visé à rendre la main d'œuvre substituable**
- **Décompose le processus de production en opérations**
- **Définit des postes comme ensemble d'opérations confiées à un même titulaire**
- **Structure les différentes activités de gestion du personnel autour du poste**

- **La gestion des ressources humaines (GRH)**

- **Considère l'homme au travail comme détenteur d'une partie du savoir collectif**
- **Définit la compétence comme la capacité collective à faire face à des événements ou situations nouvelles**
- **Considère que gérer l'entreprise, c'est gérer les compétences de ses membres et bien utiliser l'investissement qu'ils représentent**

La Mission de la GRH

Anticiper avoir l'Homme qu'il faut, où il faut, quand il faut
Identifier savoir attirer et conserver ses talents
Choisir recruter juste
Accueillir afin de fidéliser les nouveaux collaborateurs
Apprécier pour que chacun se situe clairement
Rémunérer afin d'encourager l'effort personnel
Orienter en ouvrant les perspectives d'évolution
Former pour renforcer le professionnalisme et accroître le savoir
Animer faire participer pour mobiliser davantage
Communiquer écouter et dialoguer pour réussir ensemble

La Mission de la GRH

Les comportements organisationnels qui aideront les collaborateurs

- ◆ *Définition claire des missions et des enjeux*
- ◆ *Définition conjointe des objectifs*
- ◆ *Ajustement autant que nécessaire des modes opératoires et des procédures*
- ◆ *Évaluation régulière des performances et des résultats*
- ◆ *Prise de décision à chaque fois que c'est nécessaire*
- ◆ *Coordination des activités*

La Mission de la GRH

Les comportements relationnels qui aideront les collaborateurs

- ◆ *Écouter, reformuler, susciter le feedback*
- ◆ *Poser des questions sur les faits, les intentions, les ressentis*
- ◆ *Chercher à comprendre l'autre et lui dire ce que l'on a compris*
- ◆ *Encourager l'expression, les essais*
- ◆ *Valoriser les réussites, faire réfléchir sur les erreurs ou les échecs*
- ◆ *S'affirmer tout en permettant à l'autre d'exister*

LES ACTIVITES DE LA GRH

La GAP une nécessité :

Les dossiers administratifs du personnel doivent être suivis avec beaucoup d'attention et un maximum de rigueur.

Aujourd'hui, l'outil informatique facilite considérablement le travail de la mise à jour et permet, à travers des opérations de tri croisées, d'extractions et d'extrapolations, d'apporter des éclairages utiles sur certaines dimensions de la GRH dans l'entreprise.

LES ACTIVITES DE LA GRH

- 1. Contrat de travail**
- 2. Identité**
- 3. Formation**
- 4. Expériences**
- 5. Appréciation : attitudes et comportements**
- 6. Relevé des appréciations**
- 7. Suivi des absences**
- 8. Suivi des congés**
- 9. Suivi des sanctions**
- 10. Descriptif de poste**

LES ACTIVITES DE LA GRH

Les prestations sociales et assurances :

CNSS

Retraite

Maladie

Décès – invalidité

Accidents de travail

Comité d'œuvre social

LES ACTIVITES DE LA GRH

La réglementation du travail :

Le recrutement

Le licenciement

L'hygiène et la sécurité

La représentation du personnel

La fiscalité sociale

Congés, absences, disciplines...

Conventions collectives

LES ACTIVITES DE LA GRH

Le développement :

L'appréciation de la performance

La formation

La GPEC

Information & communication

Motivation

Gestion des compétences

LES ACTIVITES DE LA GRH

L'audit social :

L'audit de recrutement

L'audit des effectifs

L'audit de la formation

L'audit des rémunérations

L'audit de l'absentéisme

L'audit de l'évaluation

L'audit du climat social

LES ACTIVITES DE LA GRH

Les autres activités de la GRH :

Éléments de psychologie

Éléments de psychosociologie

Éléments de stratégie

*La prise en compte de l'environnement
économique, politique, social,
technologique...*

LES OUTILS DE LA GRH

- ***TECHNIQUES DE RECRUTEMENT***
- ***REMUNERATION***
- ***FORMATION***
- ***GPEC***
- ***ENTRETIEN ANNUEL D'APPRECIATION***
- ***COMMUNICATION INTERNE***
- ***TABLEAUX DE BORD***