



المعهد العالي للتصرف بسوسة
Institut Supérieur de Gestion de Sousse

L'évolution historique de la gestion des ressources humaines

Membres du groupe de travail : -AMRI THEMER
-AFII ALIA
-AISSA RIMA
-AFAIFISELMEN

Plans du Projet

Année universitaire : 2007- 2008

Introduction

CHAPITRE 1 : définition de la gestion des ressources humaines

- **Section 1 : de quoi il s'agit ?**
- **Section 2 : l'apparition de la GRH dans les entreprises**
- **Section 3 : les définitions de la GRH**

CHAPITRE 2 : l'évolution historique de la GRH

- **Section 1 : école classique**
- **Section 2 : école des relation humaines**
- **Section 3 : école de la contingence**
- **Section 4 : approche contractuelle**
- **Section 5 : approche culturelle**

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

Introduction

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise.

Actuellement l'homme est un facteur très important dans le développement et la compétitivité de l'entreprise. Toutes les entreprises cherchent à bien gérer ses facteurs en utilisant les meilleures méthodes possibles.

Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise.

-La gestion des ressources humaines est-elle une gestion ?

-La gestion des ressources humaines qu'est-ce à dire ?

-Comment la gestion des ressources humaines a-t-elle évolué ?

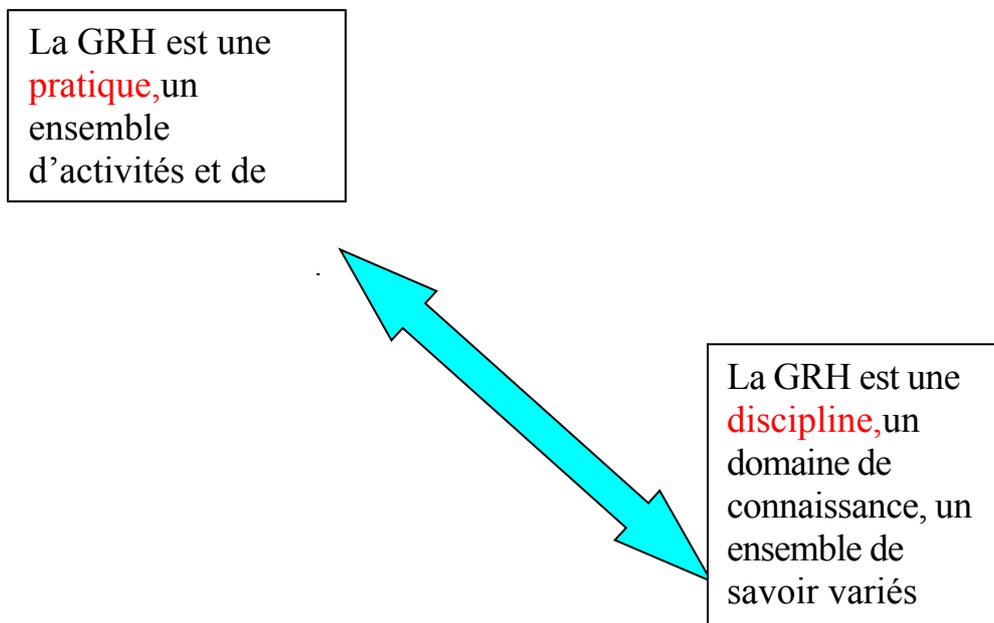
Donc, dans tous ceux qui vont suivre on va dans une première section la définition des mots clés dans notre projet qui s'intitule l'évolution historique de la gestion des ressources humaines. Dans une deuxième section on va voir les deux premiers courants de pensée de la gestion des ressources humaines. Dans la troisième section, on va voir les deux autres écoles de pensées de la gestion des ressources humaines.

CHAPITRE 1 : définition de la gestion des ressources humaines

Section 1 : de quoi il s'agit ?

D'abord, la GRH peut être définie tant au niveau des organisations, en tant que fonction qu'au niveau de la société, en tant que domaine spécialisé d'études, de recherche et d'activité professionnelles.

Elle a pour objectif : attirer, stimuler, développer les compétences nécessaires en termes quantitatifs et qualitatifs.



Comme toute autre domaine la gestion :

- elle est à la fois une pratique et une discipline universitaire,

- comme tout autre domaines,les opérations relevant de la GRH sont assurés par une fonction en l'occurrence la fonction(GRH),

- en tant que pratique la GRH consiste à permettre à l'organisation de disposer en temps utile des qualification et des compétences,nécessaire à la production des biens et services ce qui ramène à parler de la compétence

- de ce point de vue(celui de la GRH comme pratique),elle a pour rôle d'**acquérir** et d'**intégrer** la main d'œuvre nécessaire,puis la rendre efficiente,c'est-à-dire la plus performante possible par à rapport à l'objectif recherché par l'organisation.

- En tant que discipline,laGRH relativement récente dans le domaine des science de gestion,fait l'objet de conceptualisation différente qui évoluent au fil du temps, sous le double effet des connaissances produites dans les autres domaines de la gestion,et des évolutions de l'environnement économique des entreprises,

- La GRH est une fonction dont la mission spécifique est le développement des ressources de l'entreprise en vue de la réalisation des objectifs.

- La GRH est une fonction de gestion.Ainsi,comme la gestion financière,la gestion des ventes ou de la production.Les frontières de gestion servent à mieux utiliser une ressources organisationnelle.

- La fonction ressources humaines vise une meilleur utilisation du potentiel humain de l'entreprise.Les fonctions de gestion donnent des résultats qui concourent à l'atteint des résultats organisationnelles.

- La GRH est un corps de connaissance et une activité exercer par les membres d'entreprise.

Section 2 : l'apparition de la GRH dans les entreprises

La gestion des ressources humaines est influencé en son apparition par la taille de l'entreprise. Fonction support, les ressources humaines s'inscrivent dans les organismes en tant que département quand l'entreprise dépasse un certain effectif. Donc d'après l'INSEE cité par Henri Mahé de Boislandelle, le tableau suivant récapitule tous :

Types d'entreprise	Cadre chargé de la stratégie RH	Domaine global d'intervention
TPE (-80salariés)	PDG(donc pas de cadre spécialiste des RH)	Administration du personnel
PME (80à200salariés)	PDG,directeur ou chef du personnel(parfois appelé DRH)	Gestion du personnel
Grandes entreprises (200à2000salariés)	DRH assurée par les services RH centraux essentiellement par des relais RH au niveau des établissements.	Gestion des RH(GRH)
Groupe (+2000 salariés)	DRH assiste de ces collaborateur n-1 au siège et sur les unités de production	Gestion stratégique et local des RH.
Multinationale	« DRH pays » ou « filiale » rattachés au DRH groupe.	Gestion internationale de RH

Section 3 : les définitions de la GRH

La GRH est un ensemble de fonctions et de mesures ayant pour objectifs de mobiliser et de développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité, au profit de la productivité d'une organisation (association, entreprise, administration...), et au profit d'un bien-être des salariés.

Donc il y a eu plusieurs auteurs qui ont défini la GRH parmi eux :

- Bernard Martory et Daniel Crozet « la gestion d'Hommes au travail dans les organisations »
- Jean François Amadiou et Jacques Rojet « la gestion des ressources humaines est avant tout une gestion des relations individuelles de travail et des relations collectives de travail avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés, une organisation et leur représentant ».
- « la gestion des ressources humaines avant tout une gestion des relations individuelles de travail : recruter, évaluer la performance ou le potentiel, fixer les salaires. C'est également une gestion des emplois : réduire les effectifs et conduire une gestion prévisionnelle des RH. La GRH n'est pas seulement une gestion individuelle mais aussi une activité de régulation qui s'exerce en relation avec les salariés organisés en particulier au sein de syndicats ».

CHAPITRE 2 : l'évolution historique de la GRH

Section 1 : école classique

TAYLOR : division des tâches, parcellisation du travail → OST

Taylor constate l'inefficacité de la production à cause de deux raisons :

- D'un encadrement incompetent,
- Le freinage de la production par les salariés(=la flânerie « naturelle »)

Il propose :

1. une division fonctionnelle du travail fondant une séparation nette entre tâches de conception (le bureau des méthodes) et d'exécution, les méthodes de travail étant définies par la direction et imposées aux ouvriers dans les ateliers ;
2. une décomposition du travail en tâches élémentaires simplifiées au maximum et à répéter inlassablement en un temps donné ; la suppression du travail en équipe au profit d'une individualisation des tâches.
3. un salaire équitable fondé sur le salaire aux pièces censé assurer aux ouvriers des augmentations en proportion de leurs efforts pour accroître la production.

4. une coopération salarié/encadrement dans le cadre d'un consensus social.

Tâche juridique	Tâche administrative	Surveillance du travail	Sécurité & ergonomie
- contrat	- paie	- suivi et contrôle des tâches	- installation des outils de travail de façon à gagner du temps

- **FAYOL** : organisation des grandes fonctions de l'entreprise : agencement fonctionnel. La production dépend de la rationalisation de l'organisation du travail
- « administrer, c'est prévoir, organiser, commander, coordonner, contrôler » (Fayol)
- La sixième fonction -Fayol ajoute aux 5 groupes d'opération traditionnelle-techniques, commerciale, financières, de sécurité, comptable- une sixième fonction dite administrative.
- Les cinq éléments de la fonction administrative (administrer) se conjuguent à l'infinitif : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.
- Il invente le tableau synoptique, appelé aujourd'hui organigramme. Il en fait une codification des structures et des relations de pouvoir.
- Il préconise les relations directes entre les agents d'un même niveau hiérarchique.

- Parmi les 14 principes(relatifs) :division du travail ;autorité ;discipline ;unité de commandement ;unité de direction ;subordination des intérêts individuels à l'intérêt général ;rémunération et méthodes de paiement équitables ;centralisation ;hiérarchie matérialisée par une chaîne scalaire de supérieurs ;ordre matériel et moral ;équité ;stabilité du personnel ;initiative dans la conception et l'exécution d'un plan ;union du personnel et esprit de corps.

Section 2 :école des relation humaines

- Origine américaine
- Apport : les responsables des entreprises se livrent à des expérimentations de terrain autour d'une même réflexion. Le facteur humain peut infléchir la productivité du travail. A organisation du travail identique, il y a des gains de productivité additionnels dans certains ateliers et pas dans d'autres.
- Expérimentation : recherche sur les conditions de travail (Elton MAYO, psycho-sociologues) : organiser des ateliers de travail sur le même mode d'organisation. Pourtant en changeant certaines variables, la production change. Tests sur l'éclairage, le bruit, la chaleur.
- => l'organisation du travail est importante mais d'autres facteurs doivent être pris en compte.
- **MASLOW** : théorie de la motivation.(voir doc 2) Observe l'homme au travail et la performance de l'homme au travail. Par quoi les personnes au travail sont motivées. Sur quels facteurs s'appuyer pour augmenter la motivation au travail.
- Pyramide des besoins : l'homme a des besoins hiérarchisés. Tout individu a des besoins divers et variés et il y a une hiérarchie des besoins.

- 1^{er} facteur de motivation : on travaille car on en a besoin pour se nourrir, s'habiller, se loger, ...=> système de rémunération correct et équitable
- puis besoin de sécurité : vision à long terme. Le travailleur est plus motivé s'il reste dans l'entreprise. => système de protection sociale, de retraite, ...
- 3^{ème} facteur : satisfaction des besoins sociaux. L'individu n'est pas isolé. Il travaille en groupe dans l'entreprise. C'est toute la dynamique de groupe et d'équipe qui est déterminante.
- 4^{ème} facteur : l'individu est aussi à la recherche d'estime (de soi et des autres) et de reconnaissance. Il aime être reconnu par l'entreprise pour ce qu'il fait (reconnaissance financière, reconnaissance de la hiérarchie, remerciements, ...)
- au sommet : les besoins de réalisation personnelle. Le travail est autre chose qu'un besoin, c'est un facteur d'investissement, d'épanouissement pour le salarié.

La hiérarchisation des besoins selon Maslow a été critiquée et contestée par certains autres théoriciens (cf Christian LEMOINE, CRECI)

LEWIN : l'individu n'est pas un individu isolé. C'est un membre d'une communauté. De ce fait, pour augmenter la productivité, les facteurs psychosociologiques de dynamique de groupe sont déterminants. Lewin démontre l'importance de l'autorité et de l'influence du groupe sur le comportement individuel. L'appartenance au groupe conditionne le comportement individuel. Expérimentation sur trois types de management : laisser-faire (le moins performant), autocratique (le plus productif quantitativement) et démocratique (le plus productif qualitativement)

MAC GREGOR – HERTZBERG : Analyse empirique. Le travail n'est pas une simple obligation mais c'est aussi une source de plaisir pour l'employé. La qualité du travail est une variable importante pour créer une source de satisfaction. Mac GREGOR fonde la théorie X et Y.

Théorie X : ensemble des postulats prévalant dans les méthodes classiques de management (théorie de la carotte et du bâton) basée sur l'aversion innée de l'homme pour le travail et l'obligation de contraindre, contrôler et menacer pour qu'ils fournissent les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs

Théorie Y : l'effort au travail est aussi naturel que le jeu ou le repos

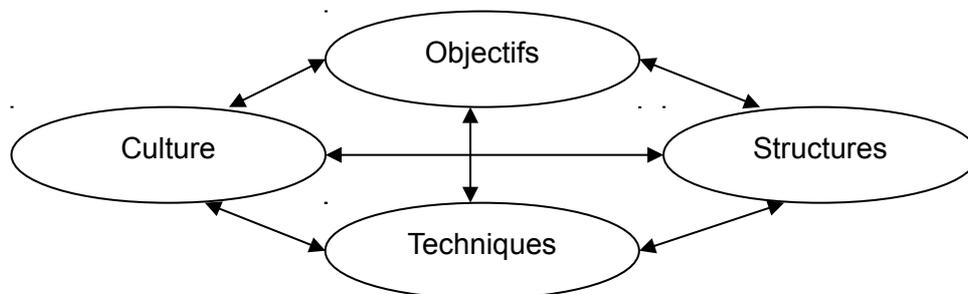
- le contrôle externe et la menace ne sont pas les seuls moyens pour obtenir un travail utile
- le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif permet de responsabiliser l'individu
- l'individu moyen peut apprendre à accepter et à rechercher les responsabilités
- l'homme est capable de créativité dans une organisation
- les potentialités intellectuelles d'un individu sont rarement mobilisées totalement

Section 3 : école de la contingence

- renouvellement de la vision que l'on a de l'organisation du travail
- courant en provenance des états unis (MARCH et SIMON)
- on ne peut pas faire abstraction de l'environnement dans lequel est plongé le salarié. L'homme réagit par rapport à un système dans lequel il est immergé.
- Quelle que soit la nature des règles et leur côté contraignant, on ne pourra jamais tout contrôler.
- Les règles ont leurs limites dans la mesure où le travailleur est un acteur qui a une liberté de décision et d'intervention
- Il ne se laisse pas faire et réagit à des règles que l'on impose et tente toujours de contourner la règle ou de l'appliquer à sa manière.

- **La culture est un sous-système de l'organisation**

Delavallée (2002) reprend la façon dont Pierre Morin définit l'organisation. Elle est, selon lui, un système composé de 4 sous-systèmes qui interagissent : les objectifs de l'entreprise, la structure, les techniques de production et de gestion, et la culture.



L'efficacité de l'organisation résulte donc de la qualité de chacun d'eux mais surtout de leur cohérence. Si un changement a des effets sur l'un de ces sous-ensembles, il faut prévoir l'adaptation ou l'évolution des trois autres

Section 4: APPROCHES CONTRACTUELLES

- Conflits sociaux sur négociation d'accords importants
- Réflexion sur les conflits et négociations dans l'entreprise
- On analyse plus globalement le système qu'est l'entreprise, possibilité de négociation de l'évolution de l'entreprise
- Réflexion sur les règles à mettre en place pour réguler les conflits
- Il est illusoire de penser qu'on peut supprimer le conflit
- Il faut anticiper sur la naissance du conflit par une écoute active des acteurs internes (représentants du personnel, salariés, médecin du travail, assistante sociale, ...)
- L'acteur syndical joue un rôle de contrepoids face aux décisions de l'entreprise
- Importance du cadre juridique (relation de travail)

Section 5 : APPROCHES CULTURELLES

- SAINSAULIEU : « *l'identité au travail* ». Analyses empiriques où il essaye d'entrer dans la culture des salariés de l'entreprise. Analyse des besoins sociaux selon les groupes d'appartenance. La culture d'entreprise tient compte des valeurs collectives et des représentations symboliques de l'organisation

- CULTURE D'ENTREPRISE = VALEURS + CROYANCES PARTAGEES
- SEGRETIN : Les cultures de travail sont aussi des cultures de métier.
Différence de culture entre travailleur de la chimie et travailleur de la sidérurgie
- Importance des communautés d'action, de travail dans les entreprises

CONCLUSION

La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource qu'il s'agit d'optimiser et non plus, comme autrefois, comme un simple coût qu'il s'agit de minimiser. En bref, le gestionnaire du personnel doit être à la fois psychologue, un sociologue, un homme de marketing (dans la mesure où il s'agit de vendre ses idées), un juriste (il doit être spécialiste en législation sociale), un financier (il doit savoir évaluer les enjeux financiers de la fonction), un pédagogue (il doit pouvoir faire passer un message) et un informaticien (recueil et traitement des informations).

La fonction ressource humaine a été marquée par 3 évolutions :

- évolution de la terminologie (contenant) : chef du personnel, directeur du personnel, directeur des ressources stratégiques.

- évolution de la finalité :

Un responsable du personnel apparaît à partir d'un seuil de 80 à 100 salariés, d'une structure de GRH à partir de 180 à 200.

Une reconstruction un peu systématique (séquentielle) destinée à souligner les axes dans la GRH.

- évolution du contenu :

La GRH est une notion qui couvre plusieurs activités différenciées : celle de l'administration du personnel, celle de la gestion et de développement

BIBLIOGRAPHIE

- Courant du management
- http://www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/gestion_des_ressources_humaines
- http://bestofcompta.free.fr/OGE/GRH_Evolution_fonction_personnel.htm
- Ben Ammar Mamlouk Zeineb « De la GRH au management des Hommes »