

Management des Ressources Humaines

-Cours M1-

Voici les différents métiers qui concernent les ressources humaines :

- Recrutement
- Gestion de carrière
- Paie et rémunération
- Formation
- Administration de la personne
- Conseil
- Gestion des effectifs
- Communication interne
- Relation sociale (individuel et collective)
- Gestion prévisionnelle
- Développement (organisation R.H)

Chapitre I : De la GRH à la MRH

Définition GRH : C'est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise.

L'efficacité : c'est la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints. Par conséquent la GRH aura pour mission de conduire les développements des RH en vue de la réalisation des objectifs de la politique RH.

La GRH définit **les stratégies** et les moyens en RH, les modes de **fonctionnement organisationnel**, et **la logistique de soutien** visant à développer la compétence nécessaire pour l'entreprise.

1 L'évolution de la fonction GRH

-Fin des années 1970 : Gestion du personnel = gestion des ressources humaine

	1918-1980	>1980
Approches des RH J.Igales (1991)	Gestion du personnel	Gestion des RH
Assomptions principales	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Elle sert à adapter l'homme à son poste de travail. Le concept est la formation collective sans distinction. Ex : Introduction à l'informatique, Internet.	Elle est un investissement dans le développement des ressources humaines. Le concept est la gestion individualisée.
Horizon de prévision	Court et moyen terme	Long terme (plus de 5ans) Aujourd'hui 3 ans On anticipe pour programmer l'évolution de carrière et l'impact sur la masse salariale
Avantage compétitif	Marché ou technologie	Qualité des ressources humaines
Source de l'efficacité productive	Marché de l'organisation	Machine, Organisation et qualité des RH
Source de la motivation	Argent et prévision de carrière	Argent, progression de carrière et nature du travail confié
Face au changement	L'homme résiste il faut souvent le remplacer	Les RH est flexible, elle peut s'adapter au changement

Le directeur des RH est avant tout un manager qui travaille avec le comité de direction de l'entreprise. Son activité est guidée par les décisions prises par le comité de direction en n'étant jamais à l'écoute des personnes.

a) Approche conceptuelle de la GRH

→ (Figure 1.5) Un modèle des compétences requises en GRH, tableau 2.3

La GR doit exercer des influences

La DRH doit connaître des notions d'organisation, d'entreprise.

La DRH Doit être capable d'avoir des connaissances intellectuelles en droit, gestion, psychologie, et sociologie.

La tendance actuelle est de faire évoluer la GRH vers la MRH.

Définition MRH : c'est l'ensemble des activités de diagnostic, de planification stratégique, de développement, d'allocation des ressources, de coordination, d'animation, d'évaluation concernant les ressources humaines d'une organisation.

Ces activités se concrétisent par la mise en œuvre de 8 domaines de compétences :

-Administration du personnel

- Informatique de gestion des RH (Système d'information GRH et e-RH)
- Management et psychologie des individus et des équipes
- Gestion des fonctions RH (recrutement, carrière, formation, rémunération, effectif)
- Communication interne
- Contrôle de gestion sociale (pilotage des budgets RH)
- Conduite du changement organisationnel
- Les relations professionnelles et le Droit social

2 Les défis de la Gestion Stratégique des RH

→ Figure 1.1, polycop. I ;p.4

a) Théorie de Kurt LEWIN :(1930)

Il établit l'équation suivante :

$$P = f(m, c)$$

P = performance de l'individu

M=motivation

C =capacité, c'est-à-dire les compétences (le savoir/ savoir- faire /savoir être)

Selon la vision stratégique de la GRH l'objectif réside dans la recherche d'une adéquation entre la qualité de vie au travail et l'amélioration de la productivité.

b) Le modèle de SCHULER : développé en 1987 reste actuellement le modèle fondamental de l'analyse stratégique en matière de RH. Ce modèle est repris par la plupart des cabinets de conseil en organisation et par un nombre de DRH en entreprise avec des adaptations locales

→ Polycop I, p.5

Implication salarié : mesure participation et engagement dans la vie de l'entreprise.

Conception du travail : porte sur l'étendue et la variété des tâches, comporte tous les programmes visant à modifier la conception et le contenu du travail à terme.

Sécurité du travail : évolution du terme sécurité =>empowerment = transfert de responsabilité

C'est une démarche volontaire de transformer des responsabilités dans le bas de la hiérarchie, d'où un impact sur l'implication. De ce fait, il y a une mise en place de la formation pour développer les compétences.

Employabilité : capacité pour un individu de trouver un emploi en permanence à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Derrière ce terme se cache le phénomène des formations de telle sorte qu'il renouvelle en permanence ses compétences. L'emploi à vie n'est plus garanti mais on améliore les compétences des salarié.

Restructuration organisationnelle : transversabilité

Auto Motivation : recherche de moyens de + en + innovants

Socialisation : consiste à travailler sur l'intégration des individus dans l'entreprise

Mode de travail alternatifs : une entreprise doit prévoir des labos d'essai (expérience en matière d'organisation du travail : a distance/ télé travail) .

c) Les défis :

1^{er} défi : Contexte social

1^{er} problème : le taux de syndicalisation qui se situe entre 5 et 7% des actifs, qui est très faible. Il y a une faiblesse de la représentativité syndicale des salariés.

Ce constat provoque une absence d'interlocuteur crédible dans les négociations avec les employeurs, une des conséquences de ce phénomène est la radicalisation dans un certain mouvement social.

2^{ème} problème :

C'est l'élévation du niveau de qualification des salariés. Ils sont de plus en plus diplômés et en attente de plus en plus de solutions sociales de la part de l'entreprise.

3^{ème} facette : l'individualisation des attentes. Les salariés demandent de plus en plus de singularisation c'est-à-dire des solutions adaptées à leur besoin en matière de RH.

2^{ème} défi : La mondialisation

Le droit européen est de plus en plus important. Une harmonisation s'opère en terme de droit social. (Ex=autorisation du travail des femmes la nuit.)

3^{ème} défi : L'évaluation démographique

Le sujet de plus apparent est le départ massif des salariés à partir de 2006.

Actuellement les DRH anticipent une certaine difficulté à trouver le nombre de recrutements suffisants pour remplacer le départ massif en retraite à partir de 2006.

4^{ème} défi : La mutation technologique

Le fait marquant est qu'il est de plus en plus difficile de prévoir les évolutions technologiques au-delà de 5 ans par conséquent il est de plus en plus difficile de prévoir les compétences qui seront exigées sur le marché du travail dans les prochaines années. Ce phénomène remonte en 1995/1996 avec l'émergence d'Internet.

L'enjeu actuel dans les DRH consiste à développer une capacité d'apprentissage des salariés pour être prêts à affronter de nouvelles mutations technologiques.

5^{ème} défi : Les courants socioculturels

À l'image de la société française le groupe social en entreprise sont de moins en moins homogènes et sont en attente de traitements différenciés.

Les DRH doivent répondre à une situation de plus en plus variée à la grande diversité des salariés employeurs de matière de valeur, d'attente et de comportement.

6^{ème} défis : Les courants socioculturels :

À l'image de la société française, les groupes sociaux en entreprise sont de moins en moins homogènes et sont en attente de traitements différenciés.

Les DRH doivent répondre à des situations de + en + variées, liées à la grande diversité des salariés en matière de valeur, d'attentes, de comportements.

7^{ème} défis : Les incertitudes économiques :

C'est un phénomène que l'on connaît depuis 1973 et accentuer après le crise de 79. Actuellement les défis économique porte sur l'évolution des délocalisations et l'interrogation de voir une partie du tissu économique industriel et même des services partir vers l'Europe de l'est et l'Asie du sud-est.

8^{ème} défis : L'évolution réglementaire.

C'est un défi principal ; l'harmonisation du cadre réglementaire français avec celui de l'Europe. Il y a un décalage de notre cadre réglementaire avec celui des pays émergents.

=> Les principales réponses qu'apportent les entreprises à ces défis sont les logiques de politiques RH suivantes :

La personnalisation des pratiques RH:

Individualisation des salariés et des rémunérations, formations individualisées, gestion individuelle des carrières.

L'adaptation :

Les équipes de RH abandonnent progressivement l'approche bureaucratique et administrative. Le but est de répondre par de la flexibilité aux demandes de l'entreprise. Cela se traduit par la définition de plan de développement de l'entreprise à moyen terme sachant au fur et à mesure que des situations imprévues se produisent.

La mobilisation :

Elle se caractérise par la capacité à impliquer les salariés dans la vie de l'entreprise et à les faire adhérer à un projet économique ou à un projet de développement de l'organisation (groupe projet). Les pratiques en matière de RH portant essentiellement sur la communication interne, sur les pratiques participatives et sur la participation.

Le partage :

Elle concerne le partage des connaissances, des informations des responsabilités et des rémunérations.

=> modèle des 4 partages d'Edward LAWLER :

- Partage des connaissances (Concept de la rétention d'information (crozier et fredbeng))
- Partage des informations
- Partage des responsabilités

L'anticipation :

Les entreprises tentent de basculer des systèmes réactifs à un système proactif. On anticipe l'évolution à court et moyen terme pour prendre des décisions pour être prêt à agir le moment voulu.

d) Rôle du DRH par rapport aux différents acteurs de l'entreprise :

VALEUR : valeur par rapport à l'image, comme pour créer une image positive de l'entreprise vers l'environnement.

PARTAGE : le DRH doit définir par écrit son rôle mais aussi le rôle de chacun des acteurs de l'entreprise.

EMPLOI : le DRH est aussi garant de l'emploi et est responsable du changement de responsabilité. Il doit ainsi former les managers et évaluer les collaborateurs.

STRATEGIE : doit définir une réelle stratégie pour l'ensemble de l'équipe.

EQUITE : trouve un juste équilibre entre les salariés.

EMPLOYABILITE : responsabilité d'assurer les compétences, les salaires et les formations.

ETHIQUE : être informé des lois, règles de vie.

ECOUTE : les représentants de salariés sont en charge des transmissions de griefs entre salariés et DRH.

DYNAMIQUE SOCIALE : rôle de provoquer les débats afin de faire évoluer l'entreprise selon les différentes pensées.

Chapitre 2 : La GPEC (Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences)

1 Les enjeux de la GPEC

Le développement s'est fait dans les années 80-85. C'est une pratique importante en GRH dans les entreprises française. Elle s'est beaucoup moins développée dans d'autres pays Nord-américains et Européens.

La crise économique au début des années 80 a conduit de nombreuses entreprises françaises à licencier massivement (chômage fin 70's = 900000 pers. → milieu 80's = 3 millions de pers). Des secteurs comme le textile, l'auto, la hi-fi, la photo, les motocycles, l'électroménager, la sidérurgie, le charbonnage, les chantiers navals ont licencié des salariés par dizaine de milliers. Face à cette situation les directeurs d'entreprise ont décidé d'instaurer la GPEC.

Une des missions de la DRH est de prévoir l'évolution des effectifs, des emplois et des compétences. Au niveau des effectifs, l'objectif consiste à adapter la taille de l'effectif au rythme des activités de l'entreprise. Concernant les emplois, l'objectif vise à adapter la nature des emplois, des métiers et le nombre de postes par métiers utiles à l'entreprise.

Au niveau des compétences, l'objectif est de déterminer des savoirs, des savoir-faire et les savoir-être, qui doivent être maîtrisés par les employés de l'entreprise.

Définition GPEC : c'est un ensemble des méthodes et des pratiques destinées à permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises. La GPEC est une vision prospective qui fournit un cadre général dans lequel s'articule des décisions en matière de recrutement, de formation, d'organisation du travail (départ retraite/plan mobilité interne...)... (BARON 1993)

La GPEC va devenir au début des années 90, un système de gestion complexe souvent trop lourd à supporter pour les PME. A partir du milieu des années 1990, les prévisions économiques deviennent de plus en plus complexes et difficiles à réaliser, l'aléa est quasi permanent. Depuis la GPEC s'est recentrée sur la gestion prévisionnelle des compétences.

Aujourd'hui elle est considérée comme une démarche fondamentale de prospective. Elle permet d'éclairer le futur et d'anticiper les changements nécessaires à moyen et long terme.

Elle est utilisée comme une méthode d'aide à la prise de décision en matière de recrutement, de formation, de salaires, de réduction ou d'augmentation des effectifs de mobilité, d'aménagement du temps de travail, de flexibilité du travail et de changement organisationnel.

2 Les pratiques de la GPEC

→ *polycop.3, tableau des modèles & Démarche de Tower PERRIN(1996)*

Modèle Classique I (MALLET,1991) consiste à organiser la prévision et les mesures selon 4 phases.

Modèle Classique II (PERETTI,1994-98)

a) Commentaires du schéma de Tower PERRIN:

Démarche en 6 étapes (phases) :

1^{ère} étape: Identifier les compétences clés de l'entreprise

=> Diagnostic stratégique du métier de base de l'entreprise et de ses compétences

2^{ème} étape: Construire un référentiel de compétences

=> identifier les compétences génériques

3^{ème} étape: Définir le profil de compétences d'un emploi donné

=> Doc. Utilisé = profil d'emploi

4^{ème} étape: Définir le profil individuel des compétences

=> A partir du CV du candidat on évalue les compétences sur un document noté comme le document « Profil d'emploi », ce document est le « profil individuel ».

5^{ème} étape: Mesurer l'adéquation profil emploi/profil individuel

=> Lorsqu'on observe un écart entre profil emploi et profil individuel, on peut ainsi décider d'envoyer par exemple un groupe d'employés en formation, ou de changer les individus de poste ou de donner des promotions (gestion de la mobilité verticale et/ou horizontale).

Cette démarche permet de faire évoluer la structure de l'organisation, de l'entreprise.

6^{ème} étape: Assurer le développement des hommes et des organisations

=> C'est la mise en place d'actions, aux vues des résultats de la phase 5.

b) Commentaire du schéma d'ATKINSON :

→ *polycop. 1, p.6*

Le métier de base d'une entreprise doit être identifié par le noyau de base des salariés.

Noyau : c'est l'ensemble des salariés permanents de l'entreprise dont les compétences individuelles correspondent aux compétences de base de l'entreprise. Les personnels rattachés au noyau sont ceux qui auront des CDI.

A partir du noyau de base, on identifie des groupes périphériques de salariés dont les compétences ne correspondent pas au métier de base de l'entreprise.

Dans ces groupes on retrouve :

- Groupe n°1 {
 - ⇒ les sous –traitants (n’entrent pas dans le métier de base de l’entreprise/ entretien, gardiennage, restauration d’entreprise...)
 - ⇒ les pigistes (= CDD) (salariés dont les compétences peuvent correspondre au métier de base de l’entreprise et dont le flux d’activité est difficile à prévoir).
- Groupe n°2 {
 - ⇒ les consultants (on en retrouve dans de nombreux domaines, communication, marketing, formation, etc ...)
 - ⇒ les travailleurs autonomes (par exemple des entreprises indépendantes qui travaillent pour une autre entreprise chez elle).

3 La gestion des effectifs

a) Commentaire d’une pyramide des ages (1989-99) :

Elle montre une prévision du mouvement des effectifs dans les 90’s. Il apparaît 4 groupes (cadres, employé, XX,XX).

La pyramide permet de voir : - la discrimination H/F

- les ages : concentration d’une classe d’age ce qui implique une grosse rivalité pour les avancements. => Multiplication des formations sur une même période).

- Politique salariale : la concentration du nombre de personnes de 34-35 ans implique qu’elles sont nombreuses à être au même moment au début d’une certaine ancienneté et d’un certain niveau d’expérience. => implique une hausse des salaires d’un grand nombre d’employés au même moment.

➔ *Application polycop 3, p.10 : evolution démographique sur 5 ans.*

-Année N= 450 salariés.

-Taux de départ volontaire et involontaire (accident) moyen des 5 dernières années : 5,9%

-Vieillessement de la population selon la pyramide des ages : 7 cadres, 8 TAM, 9 employés qualifiés et 7 non qualifiés ont + de 55ans.

-Perspective de promotion sur 5 ans : 8 TAM, 10 qualifiés et 54 non qualifiés.

Chapitre 3 : Le Contexte du Management des Ressources Humaines

1 L'Héritage Organisationnel

→ Adam SMITH (1776) :

Auteur de la première analyse moderne de l'organisation. Il décrit le fonctionnement d'une manufacture d'épingle. Il est le père de l'école classique anglaise et du libéralisme. Il pose l'hypothèse centrale de la réalisation des intérêts individuels qui contribuent à l'intérêt collectif. Cette idée se retrouve aujourd'hui dans les politiques RH qui considèrent les contributions individuelles comme les déterminantes majeures des performances collectives.

→ Les encyclopédistes du XVIIIe siècle :

Ils développent le mythe universel de la raison universelle. Ce mythe postule que l'homme est capable de domestiquer la nature.

Depuis ces auteurs, on considère ingénieurs et Etat comme des acteurs qui agissent de façon rationnelle pour le bien être de tous.

→ L'organisation rationnelle (Henry FAYOL):

Henry FAYOL est un ingénieur français (1841-1925), il écrit un ouvrage en 1916 :

« l'administration industrielle et générale ».

Sa première idée consiste à dire qu'il faut rationaliser les questions qui traitent du corps social de l'entreprise. Pour se faire, il propose des principes :

- l'unité de commandement (selon ce principe chaque entreprise ne doit avoir qu'un seul chef).
- Le principe de la chaîne de commandement, il faut établir une ligne directe qui va du dirigeant au subordonné du niveau le plus bas. Il propose alors l'organigramme pyramidal.

Les principes lancés par FAYOL sont guidés par l'idée de responsabilisation de l'encadrement, et du poids dans la société, du pouvoir de nature patriarcal.

Ce mode d'organisation, à pour but de rechercher un mode efficace de coordination collective. Il pousse à la centralisation des pouvoirs et des décisions, et permet une grande cohérence prise par les dirigeants.

→ TAYLOR (1856-1915) :

Ingénieur américain qui écrit en 1911 « Les principes du management scientifique ». Au départ, il veut éviter la flânerie systématique des travailleurs. Cette flânerie est liée à une mauvaise organisation du travail, mais également à la nature humaine (manque de

motivation). Il estime que les ingénieurs et experts du bureau des méthodes ont la légitimité scientifique de déterminer l'organisation du travail.

TAYLOR propose 3 principes (pour l'OST):

- Division verticale
 - Division horizontale (sépare tâche d'exécution de la conception)
 - Salaire à la pièce (+ d'argent si + de travail)
- ⇒ Concept de l'Homo oeconomicus.

Le taylorisme va accentuer les principes apportés avec l'OST. Malheureusement, les successeurs de TAYLOR ont oublié l'idée principale de collaboration entre l'expert et les exécutants.

La séparation entre expert et exécutant va se consolider avec l'arrivée de FORD. Henri FORD va prolonger les travaux précédents et va créer le mouvement du Fordisme. Il développe le principe de la standardisation à la fois dans la conception d'un produit et dans les processus du travail. Dès lorsqu'il s'agit de minimiser les coûts fixes en travaillant sur de grandes séries de produits selon des modes opératoires standardisés de chaîne de production, on va connaître une division horizontale de travail poussée à l'extrême.

La conséquence en est la spécialisation accrue des salariés et l'émergence des routines dans le travail.

2 Analyse critique des modèles relationnels

La première critique concerne **l'impersonnalité des rôles**. Au nom des principes d'équité, l'encadrement se réfugie derrière l'application de règles internes et l'utilise comme mode de commandement.

Ce dysfonctionnement entraîne XXXXX, c'est l'apparition XXXXX.

Ce concept explique que chaque supérieur fait appliquer les règles sans véritable autonomie de décision. Les managers cherchent à éviter le conflit, ainsi que le dialogue en l'absence de marge de manœuvre, ainsi, une troisième critique apparaît, celle d'une dérive bureaucratique de l'entreprise.

Cette dérive se remarque par les cloisonnements verticaux et horizontaux forts entre les fonctions et les strates organisationnelles.

La conséquence de ces différents phénomènes (=nouvelle critique) celle du refus de reconnaître la créativité et la subjectivité des individus.

3 Les modèles Post-Relationnel (1930-60)

Ces modèles vont conduire à développer des systèmes de réorganisation qui viendront se superposer XXXXXXX.

Elton MAYO découvre 2 phénomènes, premièrement l'activité dépend de l'attention qu'on porte à l'individu, deuxièmement la qualité de l'information dans les groupes de travail

influencent l'efficacité individuelle (exemple de l'éclairage et du chauffage dans le lieu de travail qui permet une hausse de la productivité).

La théorie X et la théorie Y (Mc Gregor)

Elle a laissé des traces puisqu'elle est encore utilisée dans le milieu journalistique. Pour les tenants de la théorie X, les hommes cherchent à éviter le travail, il faut donc les contraindre et les contrôler, en opposition les tenants de la théorie Y estime que le travail est source d'épanouissement et qu'il faut mettre en place des actions qui permettent une bonne organisation du travail.