

# Plan

## **Introduction Générale :**

## **Chapitre 1 : présentation de l'approche systémique :**

### **Section 1: Le concept de système :**

- 1)- **définition : de quoi s'agit-il ?**
- 2)-**Les composants d'un système :**

### **Section 2 : L'approche systémique**

- 1)-**La distinction entre l'approche systémique et l'approche analytique :**
- 2)-**Les propriétés de l'approche systémique**

## **Chapitre II : l'approche systémique de la GRH**

### **Section 1 : la gestion des ressources humaines**

- 1)-**Qu'est ce que la gestion des ressources humaines ?**
- 2)-**Les missions et les objectifs de la GRH**
- 3)-**La fonction RH**

### **Section 2 : GRH : une vision systémique**

- 1)- **les composantes de la fonction des ressources humaines**
- 2)- **l'évolution et la conservation du système RH**
- 3)- **le système GRH et l'environnement**

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## Introduction Générale :

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, avec le développement de la taille des entreprises et la spécialisation des tâches, ajouté de la séparation entre les gestionnaires et les propriétaires, les théories traitant le management des organisations se sont largement évoluées et le facteur humain s'acquiert une place primordiale contribuant à l'accroissement de la performance des organisations. En effet, il devient un objet d'analyse, d'études et de champs d'action très attrayant.

Au cours de cette période, on a assisté ainsi à l'émergence de nouvelles sciences d'organisation, qui se sont lancés à la conquête de nouvelles structures générant une meilleure performance de l'action collective. L'approche systémique est l'une des principales perspectives développée à ce propos.

Cette approche peut être classée parmi les approches sociologiques de l'organisation. Ces dernières saisissent l'organisation comme étant un lieu de relation d'interaction entre plusieurs acteurs. Entre l'organisation et les individus qui la composent, ces individus entre eux et entre ces derniers et l'environnement(E, Lissillour; 1998).

A la déférence des approches du début du XX<sup>ème</sup> siècle à savoir le Taylorisme et celle de l'école des Relations Humaines qui considère l'individu passif et réagissant mécaniquement au stimulus auxquels il est soumis. Michel Crozier propose une analyse qui prend l'appui sur l'acteur. C'est une analyse qui est plus une science des interactions entre les acteurs et systèmes complexes, qu'une science d'organisation.

Cette approche a bien aidé les gestionnaires de la fonction des ressources humaines à mieux comprendre la complexité des interactions au sein de leurs organisations. Ce qui a été finalisé par la mise en place de divers systèmes d'information favorisé par l'agréable évolution des Technologie D'Information et de Communication (TIC).

Pour bien expliquer ce thème, nous avons décidés de l'analyser sous forme de deux axes principales. Dans un premier temps on va consacrer le premier chapitre pour présenter l'approche systémique dont lequel on va mettre l'accent sur plus de détail concernant le concept de système(section 1), pour qu'on puisse comprendre par la suite l'approche systémique(section 2). Dans un deuxième temps on va traiter la mise en œuvre de l'approche systémique dans la GRH (section 2), mais on ne peut pas l'étudier sans avoir connaître d'abord ses activités(section 1).

## Chapitre 1 : présentation de l'approche systémique :

Ce chapitre a pour objectif de présenter les éléments nécessaires à la compréhension du concept de système. La première partie fournit une définition du concept et décrit les composantes d'un système. La seconde partie porte l'attention sur l'approche systémique qui permet d'actualiser le concept. Cette seconde partie présente les caractéristiques d'une pensée systémique et les propriétés d'une approche systémique. La troisième partie rend compte des principes qui servent de base à l'utilisation d'une approche systémique et qui permettent de réaliser les objectifs visés par cette approche.

### Section 1: Le concept de système :

Cette partie présente d'abord les différentes définitions formulées autour du concept de système. De ces définitions, nous avons retenu une définition qui apparaît être la plus complète. Une présentation des composantes d'un système suit cette définition afin de mieux comprendre ce qu'est un système.

#### 1. Définition :

Plusieurs définitions du système ont été développées, cette disparité de définitions marque, essentiellement, l'évolution qu'a connu ce concept clés dans l'approche systémique. On présentera ci-dessus trois principales définitions.

Pour Bertalanffy (1972) le système est "un complexe d'éléments en interaction, donc en mouvement, ce qui suppose force et énergie"<sup>1</sup>. Cette définition présente le système comme étant composé d'une infinité d'éléments inter-reliés, et cette interaction exige et engendre une énergie.

À cette définition J.Rosnay (1975) ajoute que ce système est "organisé en fonction d'un but"<sup>2</sup>. Cette addition dégage que le fonctionnement de ce système est conditionné par l'existence d'un but ou d'un objectif. Cet objectif est la source de l'énergie dont parle Bertalanffy.

E.Morin (1977-1979) donne une définition plus ou moins identique aux deux premières, mais cette fois-ci on parle d'entité globale au lieu de complexe d'éléments et définit le système comme étant "une entité globale, organisée d'interrelation d'élément, d'action ou d'individus"<sup>3</sup>. Cette définition est la base d'application de la conception systémique aux organisations en introduisant le concept d'entité globale, qu'elle soit une entreprise, un organe biologique ou autres. C'est la vision totalitaire du paradigme systémique.

---

1 H. Massa. « L'approche systémique, clé du changement », Les Cahiers de l'Actif - N°308/309. 2002. p11

2 H. Massa. « L'approche systémique, clé du changement », Les Cahiers de l'Actif - N°308/309. 2002. p12

3 idem

Donc à partir de ces trois définitions, on peut dire que le système peut être défini comme étant une entité organisée et composée d'un ensemble d'éléments, d'actions et d'individus, qui sont en interaction, afin d'atteindre une fin bien déterminée.

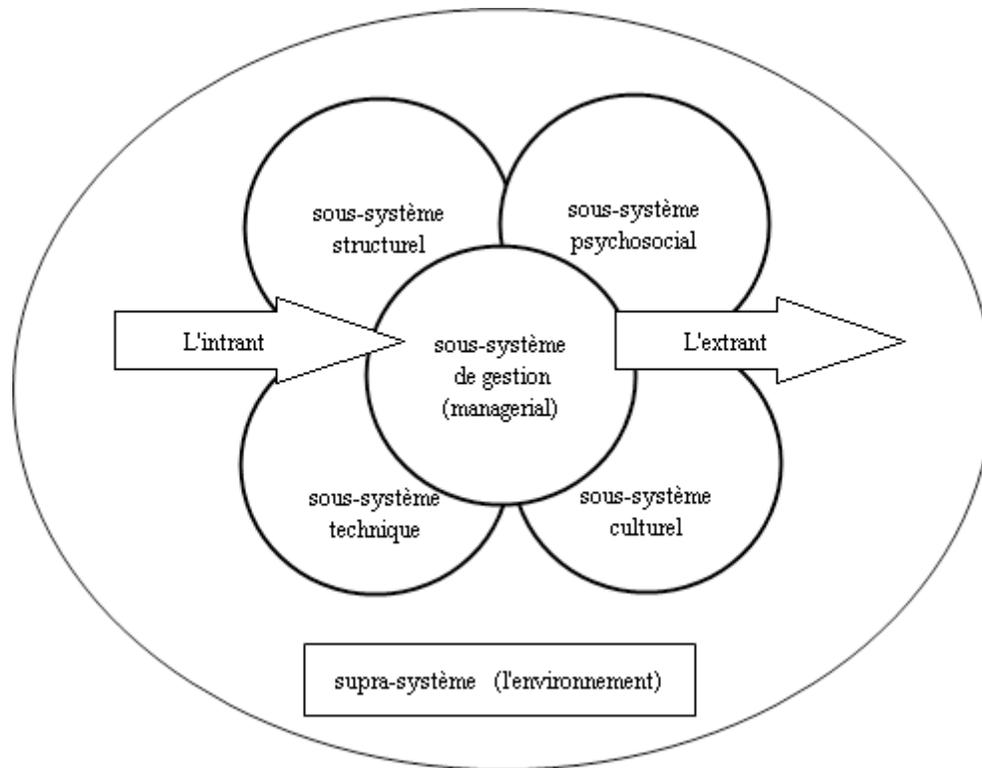
Ces multiples définitions en plus qu'elles permettent de comprendre les différentes composantes et caractéristiques d'un système, elles donnent une explication de son fonctionnement.

## 2. Les composants d'un système :

Les définitions précédentes présentent des points communs. Le système est composé d'éléments comme le supra-système, les sous systèmes, les intrants ou (entrées), le processus de transformation, les extrants et la rétroaction ou (la boucle de rétroaction) qui sont décrites ci-après.

### ➤ Les systèmes et les sous-systèmes :

Un système comprend un supra-système représenté par l'environnement de l'organisation. Cinq sous-systèmes composent le système : structurel, psychosocial, technique, culturel et de gestion. La figure 1 présentée à la page suivante permet de visualiser ces éléments.



**Figure 1 : Le système et les sous-systèmes d'une organisation**

Adapté de F.E. Kast et J.E. Rosenzweig (1974)

Bédard et Miller (1995) décrivent les sous-systèmes tels qu'ils sont perçus dans le monde des sciences de la gestion alors qu'Éthier (2000) donne les caractéristiques en se référant au monde scolaire. La présentation suivante des sous-systèmes reprend les définitions de ces deux auteurs.

**1) Le sous-système structurel** représente « les éléments d'organisation formelle portant sur les relations d'autorité, la division du travail et les règles qui les régissent » (Éthier, 2000, p.81). Il comprend non seulement l'organigramme et les descriptions de tâches mais également les réseaux de communication, les politiques, les buts, les stratégies, les systèmes de recrutement et de formation, etc.

**2) Le sous-système psychosocial** intègre les attitudes, les comportements, les besoins, les aspirations, les motivations et les relations entre les individus et les groupes formels ou informels d'individus. Il englobe aussi les conflits et les tensions.

**3) Le sous-système culturel** renvoie à la culture organisationnelle. Il inclut la mission, la raison d'être de l'organisation, les buts, les valeurs, les normes, les croyances et les visions qui existent dans l'organisation. Ces éléments influencent son fonctionnement et guident les décisions et les actions.

**4) Le sous-système technique** désigne «les éléments techniques, les moyens et les outils dont disposent l'organisation et les individus pour réaliser la mission et le travail de chacun »

(Éthier,2000, p.81).

**5) Le sous-système de gestion (ou managérial)** intègre la direction, les outils et les systèmes de gestion. Le sous-système de gestion s'assure que « la mission et les objectifs du système sont conformes à l'environnement, et que les autres sous-systèmes sont planifiés pour que les buts et les objectifs soient atteints » (Bédard et Miller, 1995, p. 136).

#### ➤ **Les intrants (ou entrées)**

Les intrants comme le montre la figure 1, représentent les ressources, les influences extérieures qui sont engagées dans un processus de transformation. Ces intrants peuvent désigner le personnel, les règles, les politiques, les normes, le financement, etc. Ils « marquent l'influence de l'environnement sur l'organisation en lui fournissant ressources et contraintes qui lui permettent de fonctionner » (Bonami, 1993, p. 24). Ces intrants sont traités, transformés puis retournés à l'environnement sous forme d'extrants.

#### ➤ **Le processus de transformation (le traitement)**

L'organisation transforme ou traite les intrants en produits ou services (les extrants). Le sous-système de gestion (ou managérial) en assume la direction en se préoccupant des grandes fonctions : planifier, organiser, diriger, contrôler et évaluer. Il coordonne les interrelations entre les sous-systèmes. Les activités engagées dans un processus de transformation sont reliées démontrant ainsi l'existence d'interdépendance entre les sous-systèmes.

#### ➤ **Les extrants (ou les sorties)**

Les extrants tels que présentés à la figure 1, représentent les intrants à la sortie du processus de transformation. Ils consistent en des biens et des services pour répondre aux besoins du public. Ils sont retournés à l'environnement. Ils représentent aussi l'influence de l'organisation sur l'environnement.

## ➤ La rétroaction (boucle de rétroaction)

Dans tout système, les boucles de rétroaction sont les informations sur les résultats d'une transformation ou d'une action entreprise. Elle peut être négative ou positive. Les informations données par la boucle de rétroaction positive indiquent que la transformation va dans le sens d'un changement par rapport à l'état initial jusqu'à l'instauration d'un nouvel état. Elle apporte un accroissement des divergences et une déstabilisation. Le système change de normes, de comportements, de modes de relations. Laisse à elle-même, la boucle de rétroaction positive peut mener à la destruction. Par contre la boucle de rétroaction négative représente le mécanisme par lequel « le système s'arrange pour que ses actions le maintiennent dans ses normes, c'est-à-dire dans son mode de fonctionnement habituel. » (Bériot, 2006, p.305). La boucle de rétroaction négative peut contribuer à stabiliser le nouvel état en aidant le système à maintenir son équilibre. Elle agira comme un frein à la transformation. « La rétroaction positive est la condition du changement, de l'évolution, de la croissance. La rétroaction négative est la condition de la stabilité, de la convergence vers un but. » (Bonami, 1993, p.25). Ainsi le concept de rétroaction permet de distinguer la dynamique entre le changement et la stabilité dans le système.<sup>4</sup>

### Section 2 : L'approche systémique

Cette partie cherche à mieux identifier ce qu'est l'approche systémique. Pour mieux saisir ce qu'est l'approche systémique, les auteurs trouvent nécessaire et profitable de confronter l'approche systémique à l'approche analytique. Cette partie expose d'abord une distinction entre l'approche systémique et l'approche analytique, et poursuit par les propriétés de l'approche systémique.

#### 1. La distinction entre l'approche systémique et l'approche analytique :

Rosnay (1975) énumère un certain nombre d'éléments illustrant la distinction entre l'approche analytique et l'approche systémique. Selon lui, il ne s'agit pas de les opposer mais de les considérer dans une perspective de complémentarité. Plutôt que d'en faire une liste, nous reprenons quelques éléments au tableau III qui se trouve à la page suivante :

---

<sup>4</sup> Linda PERRON « l'approche systémique dans la gestion des dossiers pilotés par la direction d'un établissement scolaire au primaire », février 2009

**Tableau III: Comparaison entre l'approche analytique et l'approche systémique**

	<b>Approche analytique</b>	<b>Approche systémique</b>
<b>Se concentre</b>	sur les éléments	sur les interactions entre les éléments
<b>Considère</b>	la nature des interactions	les effets des interactions
<b>S'appuie</b>	sur la précision des détails	sur la perception globale
<b>Modifie</b>	une variable à la fois	des groupes de variables simultanément
<b>Durée</b> réversibles	indépendante de la durée	intègre durée et irréversibilité les phénomènes sont
<b>Validation des faits</b> théorie avec la réalité	réalisée par la preuve expérimentale- fonctionnement du modèle	réalisée par comparaison du le dans le cadre d'une
<b>Approche efficace</b>	lorsque les interactions sont non linéaires et fortes	lorsque les interactions sont linéaires et faibles
<b>Conduit à une action</b>	programmée dans son détail	par objectifs
<b>Détails</b>	bonne connaissance	connaissance floue
<b>Buts</b>	mal définis	bien définis

Tableau adapté de Joël de Rosnay *Le macroscopie* (1975, p. 119)

L'approche analytique amène la personne à décortiquer le problème. Elle recherche dans le passé des

causes pouvant expliquer un problème. L'approche systémique emprunte un chemin différent de l'approche analytique face au même problème. La résolution du problème devient l'objectif à atteindre dans une approche systémique. Elle exige de préciser l'objectif à atteindre avant d'identifier les décisions ou les actions pertinentes qui seront entreprises.

## 2. Les propriétés de l'approche systémique

Certaines propriétés s'ajoutent aux composantes d'un système et à ses sous-systèmes puisqu'ils font partie du système.

### ➤ **L'ouverture:**

L'ouverture d'un système permet l'échange d'énergie, de la matière et de l'information avec son environnement. Les organisations ouvertes maintiennent un degré d'ouverture face à l'environnement. Les systèmes à composantes humaines sont considérés comme des systèmes ouverts. Elles importent, transforment puis exportent des produits ou des services. «Pensons aux institutions éducatives. Elles importent des étudiants et des professeurs, transforment ces étudiants et les exportent avec des modifications : ils possèdent des connaissances qu'ils n'avaient pas précédemment » (Bertrand et Guillermet, 1989, p.65).

### ➤ **La globalité**

La globalité aussi appelée la totalité signifie que le système est plus grand que la somme de ses parties. Elle constitue une propriété des systèmes ouverts à composantes humaines. L'introduction d'une modification entraîne des modifications du système entier.

### ➤ **Le flux**

Le flux constitue la quantité de matière, d'énergie, d'information qui circule entre les éléments du système. Pour Bertrand et Guillermet (1989), le flux est représenté par les canaux de communication.

### ➤ **La complexité**

La complexité inclut les notions de nombre d'éléments, de variété et d'interaction entre ces éléments. Donnadiou et Karsky (2002) retiennent deux mots pour l'expliquer : la globalité et l'interaction. Ils soulignent que la complexité se caractérise par la démarche réalisée par l'observateur lorsqu'il cherche à embrasser un plus ou moins grand nombre d'éléments. Ils attirent l'attention sur l'interaction entre les

éléments. L'interaction pouvant être un lien, une relation, un échange, une communication, elle engendre une autre interaction. Cet enchaînement peut être imprévisible et illimité. La complexité n'est pas la complication d'une complication. Elle est « l'expression et la manifestation des comportements potentiels et actuels d'un système qu'un observateur représente dans un modèle dont le projet exprime, englobe et conjoint le probable et le certain, l'organisé et l'incertain » (Hennin, 1993, p.86).

### ➤ **La finalité**

La finalité représente le « vers quoi » s'oriente le système. Elle conditionne le fonctionnement du système et de ses sous-systèmes. Qu'elle soit émergente, choisie ou imposée, elle sert d'élément mobilisateur pour maintenir une cohérence, organiser, maintenir ou développer les activités.

### ➤ **L'équifinalité**

L'équifinalité est le « principe selon lequel des conditions initiales différentes peuvent produire un même résultat » (Bériot, 2006, p.321). Ainsi la résolution d'un problème peut passer par différentes solutions. Les combinaisons de ressources peuvent être nombreuses. La prise de décision doit tenir compte de l'étude de plus d'une possibilité.

«Il peut être inapproprié, et même imprudent, de favoriser une solution sans considérer d'autres options » (Bédard et Miller, 1995, p.140).

### ➤ **La régulation**

La régulation désigne « un ensemble d'actions d'ajustement déclenchées par un système – volontairement ou non- pour maintenir son équilibre ou s'adapter à son environnement. Elle s'exerce par des rétroactions qui visent à réduire les écarts entre des résultats atteints et des objectifs fixés. » (Bériot, 2006, p.324). La régulation permet au système de s'ajuster efficacement grâce au retour d'information et à la décision d'action sur le système.

### ➤ **L'équilibre**

L'équilibre est la recherche de rapports harmonieux entre les composantes et les forces dans le système. Deux concepts sont utilisés pour le décrire : l'homéostasie et la stabilité dynamique. Le premier phénomène représente la tendance à se maintenir dans l'état initial (statu quo) malgré les pressions de l'environnement. Le second concept, présenté par Bertrand et Guillermet (1989), fait appel à la stabilité indépendante des changements mais dépendante de l'objectif, de la finalité. « La stabilité dynamique

permet de combiner changement, croissance et stabilité » (Bertrand et Guillermet, 1989, p.49).

### ➤ **Le réseau de communication et l'information**

Le réseau de communication et d'information désigne l'échange circulaire et englobe tous les signes et les messages émis dans l'organisation. L'articulation des informations (émises et acquises) sur l'état du système et de son environnement favorisera la prise de décision et les actions qui suivront. Ces informations sont obtenues par l'utilisation des boucles de rétroaction, l'observation des interactions et le dispositif de régulation.

Nous avons vu que l'approche systémique se distingue de la théorie des systèmes par son aspect plus pratique. Elle est davantage un outil de représentation à l'aide de laquelle le directeur peut décider et agir. Il peut voir les liens entre le but, les objectifs, l'ensemble des éléments humains et techniques et la constante interaction entre ces éléments. Cette diversité des éléments du système se répartit en sous-systèmes et est en constante relation avec son environnement. Les interactions sont nombreuses et peuvent avoir lieu entre le système et son environnement, entre les sous-systèmes de même qu'entre les éléments d'un sous-système.<sup>5</sup>

### Conclusion de chapitre :

L'approche systémique permet de décrire une organisation en tenant compte de tous ses éléments. Elle aide la prise de décision que le gestionnaire souhaite la plus efficace pour son organisation.

La notion de système renvoie à une de ses éléments : les ressources. La personne humaine apparaît donc comme une ressource importante, ce qui explique en partie l'abandon de l'expression « gestion du personnel » au bénéfice de « gestion des ressources humaines ». Ce qui nous poussera de consacrer le deuxième chapitre à la gestion systémique des ressources humaines, la chose qui va nous permettre par la suite de mieux clarifier l'efficacité et l'efficience de l'approche systémique aux performances des gestions des Rh.

---

<sup>5</sup> Linda PERRON « l'approche systémique dans la gestion des dossiers pilotés par la direction d'un établissement scolaire au primaire », février 2009

## Chapitre II : l'approche systémique de la GRH

L'approche systémique présume que pour chacune des activités de gestion des ressources humaines on définit strictement les buts à atteindre ou la contribution à la réalisation de résultats désirés. Cela permet d'accomplir une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et d'effectuer une évaluation, pour autant que l'on s'est donné la peine de formuler, pour chaque but visé, des normes et des indicateurs qui permettent de porter un jugement clair sur la mesure du succès ou de l'échec des activités.

### Section 1 : la gestion des ressources humaines

La notion « gestion des ressources humaines » peut être définie comme l'ensemble de fonctions et de mesures ayant pour but d'assembler et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience et en même temps au profit de la stratégie d'une organisation. Les ressources humaines est un service de l'organisation ayant pour responsabilité la planification des effectifs (comportant l'inventaire présent des ressources humaines ou la prévision future des ressources humaines correspondant aux besoins de l'organisation), l'emploi (emploi soi-même et ses tâches, analyse et évaluation des emplois), la rémunération (gestion de la rémunération et avantages sociaux), l'acquisition des ressources humaines (recrutement et sélection), l'évaluation de la performance des ressources humaines, la formation et la gestion des carrières.

#### 1. Les activités et ses objectifs

Parmi les missions principales de la gestion des ressources humaines comptent : l'adéquation qualitative et quantitative des ressources humaines aux besoins actuels ainsi que futurs de l'organisation ; l'intégration des objectifs de rentabilité et évolution de l'organisation avec le but de développement des ressources humaines ; et enfin, l'optimisation des performances des ressources humaines afin de participer aux objectifs globaux de toute l'organisation. Toutes ces activités sont influencées par plusieurs objectifs qui doivent être bien élaborés pour aider à réaliser ensuite un but final des ressources humaines et de toute l'organisation.

Sur cette base, on peut regrouper les activités RH sous quatre onglets :

- **La planification des ressources humaines** : il s'agit de l'analyse des emplois et des qualifications exigées, la gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC), et l'analyse de l'environnement interne et externe de l'organisation ;-

- **l'acquisition des ressources humaines** : Le premier objectif de la gestion des ressources humaines d'attirer vers l'organisation la quantité suffisante de personnes disposant des capacités et de l'expérience. En effet, l'acquisition des ressources humaines

représente une activité majeure qui réside dans une planification adéquate de la main-d'œuvre.

- **La conservation des ressources humaines (rétention)** : L'autre objectif peut être appelé un objectif de conserver car parmi les préoccupations aussi primordiales que l'embauche se comptent aussi la conservation de ressources humaines qualifiées, l'élaboration des programmes de relève, les programmes qui favorisent la promotion interne ou le soutien à la gestion de la carrière.

- **Le développement des ressources humaines** : L'objectif suivant mais non moins important est celui de développer. Il faut se rendre compte que la somme d'argent dépensée par les organisations au niveau de la formation a toujours tendance à augmenter. La prise de conscience de l'importance de la formation comme variable clé du « personnel mix » s'est traduite par l'augmentation des efforts de formation dans les organisations, cette augmentation s'accompagne aussi du renouvellement de l'approche de l'organisation.

Les deux derniers objectifs influençant plusieurs domaines sont les objectifs de motiver et de satisfaire. Dans le domaine du climat de travail, on souligne la communication entre l'employeur et les employés ainsi que les rencontres plus fréquentes entre les employeurs et les représentants des salariés. En ce qui concerne la rémunération, on met l'accent sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite. Dans le domaine de santé et sécurité au travail, on vise surtout à réduire les accidents du travail et à élaborer des programmes de formation et de prévention.

De plus, tous ces objectifs des ressources humaines doivent être orientés vers une plus grande efficacité de l'organisation ainsi que des employés. Cette efficacité prend naissance surtout en acquisition et conservation de ressources humaines qualifiées. Elle repose aussi sur le contrôle du coût de travail, sur l'atteinte d'un haut niveau de performance, sur la production de marchandise de bonne qualité et sur le roulement des ressources humaines et le taux d'absentéisme. D'autres éléments influençant l'efficacité de l'organisation sont par exemple : la qualité de vie au travail qui donne aux employés l'opportunité d'obtenir satisfaction, le respect des lois et règlements qui rendent l'emploi équitable et l'environnement de travail sûr et sain.

## 2. Les fonctions

Bien évidemment, toute organisation inclut la présence inévitable et obligatoire de personnes, en d'autres termes, de ressources humaines. Sur ce point, la fonction de gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des activités ayant pour objectif d'aider à l'organisation à supprimer efficacement les problèmes liés à diverses phases du cycle d'emploi.

Ces activités sont classées selon leur nature en plusieurs phases. La phase préparatoire comprend les activités comme par exemple la planification ou la conception des postes de travail. Elle est suivie par le recrutement des employés. La phase suivante est

celle de l'ajustement entre la qualification requise et les compétences acquises, elle réside dans l'évaluation du rendement, la formation ou la gestion des carrières. Et finalement, la phase de détermination des conditions du travail comprend les activités comme par exemple le respect du droit ou la gestion de la santé et de la sécurité du travail.

## Section 2 : la GRH : une vision systémique

Ces dernières années ont connu une évolution des entreprises vers des structures de plus en plus complexes, ce qui a mis les gestionnaires des ressources humaines dans des situations de plus en plus délicates, marquées par la multiplication des conflits. Il s'agit donc, d'observer et de chercher à expliquer les situations et les phénomènes sociaux et organisationnels perçus dans un aspect global, et d'exploiter ces observations en organisant des données conceptuelles de l'approche systémique.

L'adoption de l'approche systémique dans la gestion des ressources humaines ne date qu'aux années quatre-vingts et quatre-vingt-dix. Après avoir été convaincu que l'échec des politiques de ressources humaines, est dû à l'analyse isolée de cette fonction, qui n'est qu'une composante dans un système, qui est l'organisation.

La conception systémique, appliquée à la GRH, saisie cette fonction de façon globale, en traitant dans un premier temps ses composantes, son évolution et sa conservation et en analysant sa relation avec son environnement.

### 1. Les composantes de la fonction des ressources humaines

La FRH est conçue, ici, comme un système concret, analysé selon son aspect fonctionnel, à partir de ses ressources internes, ses activités et ses résultats.

Les ressources sont soit des ressources humaines, des ressources techniques, et des ressources financières.

Ainsi, les ressources humaines composées par l'ensemble des effectifs gérés par la fonction de ressources humaines et qui sont la composante principale, vitales, la plus complexe, et dont la performance équivaut une compétitivité accrue.<sup>6</sup>

Quant aux ressources techniques sont constituées par l'ensemble des moyens technique permettant la gestion des ressources humaines, qu'ils soient des équipements tel que le

Matériel informatique, soient des matières première constituant la base des décisions prise par la direction des ressources humaines tel que l'information sociale.

---

<sup>6</sup> L. Bélanger *et al.* *Gestion des Ressources Humaines : une approche globale et intégrée*. Gaëtan Morin éditeur. Paris. 1983. p45

En ce qui concerne les ressources financières, elles sont constituées par l'ensemble des budgets et des moyens financiers alloués à la fonction des ressources humaines dans le cadre de la stratégie financière de l'organisation, et sont soit versés comme salaires ou comme des compléments de salaire.

L'une des composantes internes du système ressources humaines, est l'ensemble des fonctions assurées par la direction de celle-ci. Parmi ces fonctions l'assignation des stratégies et de la politique des ressources humaines.

En plus de la fixation des objectifs de la GRH, que ça soit la planification des ressources humaines, l'acquisition de nouvelles ressources humaines, la conservation des ressources humaines acquises et la mission du développement ce sont les principales activités de la GRH qui on est déjà aborder à la première section.

L'ensemble des composantes présentées ci-dessus sont les entrées du système des ressources humaines. Il reste de présenter les différentes sorties de ce système.

## 2. L'évolution et la conservation du système RH:

Selon la vision systémique, tout système pour assurer son évolution, doit se donner des buts et des objectifs à atteindre.

Cette vision appliquée la fonction des ressources humaines, implique la fixation des objectifs à moyen et à long terme de la fonction. Ces objectifs touchent principalement les clients de la FRH et ceux également des gestionnaires et des actionnaires. Ce qui met en évidence la complexité de la GRH.

Toutes FRH a intérêt à se lancer dans la recherche de l'atteinte des objectifs prédéfinis, qui peuvent s'agir du choix et de l'acquisition des moyens humains en temps et en quantité nécessaires, d'assurer un climat social adéquat pour profiter de la productivité maximale des ressources humaines de l'organisation, ou de prévoir les besoins en effectif à court, à moyen et à long terme, dans le cadre de la gestion prévisionnelle des ressources humaines.

Ainsi, pour garantir son évolution, la FRH doit procéder à une analyse des écarts entre les objectifs fixés et les résultats atteints. Cette procédure est effectuée en analysant les tableaux de bord sociaux, qui permettent l'identification des lieux des dysfonctionnements.

Une fois ces dysfonctionnement sont identifiés, un signal déclenche le feedback ou la rétroaction, qui permet la révision des objectifs initiaux et de la redéfinition des nouveaux en plus de la résolution des problèmes sources des écarts identifiés.

## 3. Le système GRH et l'environnement:

Comme tout système, la FRH est en interaction avec les composantes de son environnement. On distingue généralement deux types d'environnement à savoir le micro et le macro- environnement.

Quant au micro-environnement, il est identifié par l'ensemble des composantes internes de l'organisation, que sont l'ensemble des autres fonctions de l'entreprise tel que la fonction comptable et financière, la fonction de direction ou celle de production.

Grosso modo, toute composante interne à l'organisation qui peut avoir un impact direct ou indirect, positif ou négatif sur les politiques ou les stratégies de la gestion des ressources humaines.

En ce qui concerne le macro-environnement, il englobe toutes les composantes externes à l'organisation à savoir les parties prenantes externes de la fonction de gestion des ressources humaines ou les alias externes qui peuvent influencer les politiques suivies par la fonction.

Les parties prenantes peuvent être soit l'Etat, pouvant avoir un impact sur la GRH au travers de la réglementation de travail qui joue un rôle primordial dans la garantie d'un climat social optimal, soit les syndicats, dont toute direction des ressources humaines doit tenir compte lors de la gestion des effectifs de l'organisation et de la résolution des conflits organisationnels, ou encore le patronat dont l'intérêt principal est la performance économique et qui ne donne qu'une importance minime à la performance sociale qui est le souci majeur de la FRH.

Alors que les alias externes s'agissent soit des changements technologiques, qui ont un impact déterminant sur la structure des ressources humaines de l'organisation, puisqu'une innovation technologique peut être suivie par une révision à la baisse des ces ressources,<sup>7</sup> soit des changements et des alias liés à la conjoncture économique, dont l'influence est claire lors des périodes de récession où il est indispensable soit de procéder à une diminution des avantages dont profitent les ressources humaines, soit à une diminution des effectifs lors d'une crise économique structurelle.

---

<sup>7</sup>GUÉRIN. G & WILS. T. *la gestion des ressources humaines: Du modèle traditionnel au modèle renouvelé*. La presse de l'université de Montréal. Montréal. 1992. pp 67-68.

## Conclusion Générale :

Environ jusqu'aux années 60, la gestion des ressources humaines représentait une gamme d'activités juxtaposées, mais toujours sans vision d'ensemble. L'application des modèles tirés de la théorie des systèmes allait changer cette situation. Ce qui est appliquée à la gestion des ressources humaines de l'approche systémique, c'est ce que cette approche implique d'abord une analyse des éléments de l'environnement ayant une influence tant sur les ressources consacrées à la gestion des ressources humaines que sur les activités et des buts que l'organisation devrait atteindre. La gestion des ressources humaines, en tant que sous-système d'une organisation, doit suivre des buts conformes à ceux du système global dans lequel il appartient. En même temps, le système de l'organisation est influencé par ce qui se déroule dans n'importe quel de ses sous-systèmes (on parle donc de l'interdépendance), dont le système de gestion des ressources humaines ne fait pas exception à ce principe.

L'approche systémique présume que pour chacune des activités de gestion des ressources humaines on définit strictement les buts à atteindre ou la contribution à la réalisation de résultats désirés. Cela permet d'accomplir une plus grande cohésion de l'ensemble des activités de gestion des ressources humaines et d'effectuer une évaluation, pour autant que l'on s'est donné la peine de formuler, pour chaque but visé, des normes et des indicateurs qui permettent de porter un jugement clair sur la mesure du succès ou de l'échec des activités.

Dès l'apparition de l'approche systémique et son application à la gestion des ressources humaines, toutes les activités de gestion des ressources humaines peuvent systématiquement faire l'objet d'une évaluation de leur contribution à la réalisation des buts à atteindre au sein de l'organisation. De plus, le terme « interdépendance » entre les sous-systèmes et le système permet de déterminer sur la place dans quelle mesure les ressources humaines ont aidé à réaliser les objectifs globaux de toute organisation. Vers la fin de cette période, nous constatons que, malgré sa cohérence quant à l'agencement des activités, malgré la conception de la personne humaine qu'elle véhicule, cette vision empruntée à la théorie des systèmes comporte certaines faiblesses, à un point tel qu'on tente aujourd'hui non pas de lui en substituer une autre, mais plutôt d'en assurer le prolongement par la formulation et la mise en pratique de ce qu'on va décrire comme étant une nouvelle approche : celle de la gestion stratégique des ressources humaines (approche stratégique) qui va apparaître dès les années 80.

## Bibliographie :

### Ouvrages :

- « L'approche systémique, clé du changement », H. Massa, 2002, Les Cahiers de l'Actif -N°308/309.
- « l'approche systémique dans la gestion des dossiers pilotés par la direction d'un établissement scolaire au primaire », Linda PERRON, 2009. Presses de l'université Montréal.
- « Gestion des Ressources Humaines : une approche globale et intégrée » L. Bélanger et al. Gaëtan Morin éditeur. Paris. 1983.
- « la gestion des ressources humaines: Du modèle traditionnel au modèle renouvelé » GUÉRIN. G & WILS. T, 1992, La presse de l'université de Montréal. Montréal.
- « L'approche systémique de la gestion des ressources humaines le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publiques du xxie siècle» Louise Lemire & Gaëtan Martel, 2007, Presses de L'Université du Québec.

•

**Table des matières**