

Partie I

Gestion des ressources humaines et stratégie d'entreprise

Chapitre 1 : Qu'est-ce que la GRH ?

A - Qu'est-ce que la GRH ?

- La G.R.H est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective du personnel de l'entreprise
- La G.R.H : Définit les stratégies, les moyens, et le modèle organisationnel qui permettent de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise
- La fonction ressources humaines est une fonction de gestion de l'entreprise comme toutes les autres, avec les mêmes contraintes d'efficacité, avec le même poids dans les décisions, avec le même enjeu pour le succès de la stratégie de l'entreprise. C'est donc un domaine où il faut analyser, décider et contrôler.

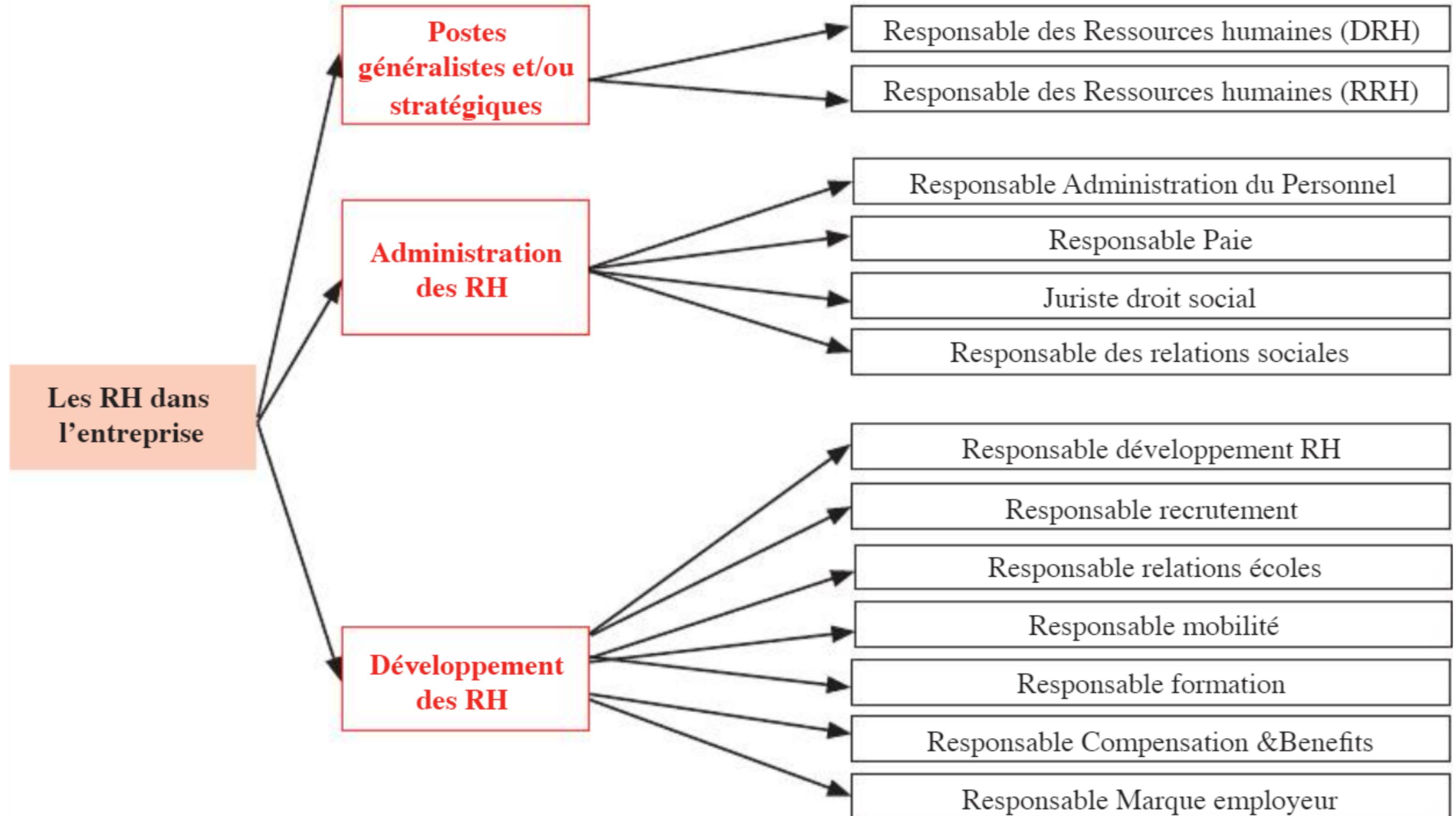
B - Les activités rattachées à la GRH

La GRH comprend plusieurs domaines d'activité dont la diversité explique sa complexité.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- l'administration du personnel
- la gestion des emplois : le recrutement, l'évaluation... ;
- la gestion des compétences ;
- la gestion des rémunérations
- la politique de communication ;
- l'amélioration des conditions de travail ;
- la gestion des relations sociales

Au sein des entreprises, les directions des ressources humaines peuvent offrir une grande variété de postes, certains plus généralistes, d'autres de spécialistes d'un domaine RH :



C - L'évolution de la fonction G.R.H

19ème siècle: Le passage d'une force de travail à une main d'œuvre mono active. Ce modèle traditionnel se rattache au modèle (Bureaucratie) Taylorien de l'organisation. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser.

Fin du 19ème siècle: Standardisation et uniformisation des emplois et des pratiques de gestion du personnel

Entre 1975-1985: Gestion formelle du personnel quantitative et démographique. Développement du courant des relations humaines, pour la recherche de la motivation et la performance.

Entre 1980-2000: modernisation socio-productive (organisations qualifiantes, **G**estion **P**révisionnelle des **E**mplois et des **C**ompétences GPEC).

XXI ème siècle: Gestion offensive et régulée des compétences dans le cadre d'un marché de l'emploi; le passage de la gestion du personnel à GRH ou MRH (**M**anagement des **R**essources **H**umaines)

Chapitre 2 : La fonction des ressources humaines

A - Présentation de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines recouvre quatre grandes missions nécessitant un large éventail de compétences de la part des responsables de cette fonction.

Comme c'est décrit dans la matrice d'**Ulrich**, les missions de la GRH peuvent s'intéresser:

- Au présent ou futur
- Aux individus ou aux processus organisationnels

Le croisement de ces deux dimensions permet de déterminer quatre missions distinctes mais complémentaires.

Mission1 -Mettre en œuvre la stratégie

Mission2 -Favoriser le changement

Future

**DRH partenaire
Stratégique**

**DRH Agent de
changement**

**Focalisation sur
le processus**

**Focalisation sur
l'individu**

B

K

**DRH Expert
Administratif**

DRH Coach

Présent

Mission3 -Administrer efficacement

Mission4 -Développer la motivation
des salariés

Les « 5E »

Équité : l'égalité entre les salariés : « *à travail égal, salaire égal* ». Le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires à l'embauche (*CV anonyme*).

Employabilité : Permet au salarié d'être «*employable*» sur le marché du travail et ce à n'importe quel moment de sa carrière à travers les formations continues et la mise à jour des compétences.

Épanouissement : Assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté.

Éthique : Le respect des normes internationales du travail (*exemples : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratiques discriminatoires...*).

Écoute : L'écoute des salariés et de leurs attentes; d'ailleurs la stratégie des (5E) passe par l'écoute.

B- Les caractéristiques de la fonction RH

La fonction R.H peut se définir à l'aide de **plusieurs** caractéristiques :

C1-Fonction Stratégique: Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

C2-Fonction partagée : La fonction ressources humaines est une fonction partagée entre 4 intervenants : Le DRH, le chef supérieur de services, ou d'ateliers, les syndicats et l'employé lui-même. Ce partage peut se faire en **interne** auprès des responsables hiérarchiques ou en **externe** les syndicats les cabinets de consulting (Exemple pour organiser des formations)

C3-Fonction innovante : La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (*évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales...*) et externe (*évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques*). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations. (**LinkedIn In**)

C4-Fonction individuelle et collective : La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. *Par exemple*, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (*primes spécifiques, l'attribution de stocks options...*) tout en ayant une vision collective (*tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation*). Par conséquent, il ne peut y avoir de gestion individuelle pertinente sans gestion collective préalable.

C5-Fonction quantitative et qualitative : La caractéristique quantitative de la G.R.H correspond à la gestion des effectifs du personnel leur âge, niveaux d'instruction; différents postes occupés. Alors que la caractéristique qualitative correspond à la gestion des compétences, des qualifications et des motivations. Ainsi, la flexibilité de la GRH sur le facteur travail est à la fois quantitatives et qualitatives

C6-Fonction temporelle : Cette caractéristique se définit sur trois niveaux le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme :

- Le court terme qui relève d'un horizon entre six mois et deux ans et qui correspond à une anticipation des écarts à venir entre besoin et RH, Ou lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement.

- Le moyen ou long terme qui relève d'un horizon entre trois et cinq ans et qui correspond aux démarches prospectives de la GRH (*exemple : la mise en œuvre d'une GPEC*).

C7-Fonction culturelle : La culture d'entreprise ce sont les valeurs communément partagées et pouvant être transmises aux nouveaux arrivants. La RH est en charge du respect de ces valeurs au sein de

l'organisation.

La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier d'aider les nouveaux à s'intégrer.

C8-Fonction formelle & informelle : Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d'informel ».

L'entreprise n'échappe pas à cette logique.

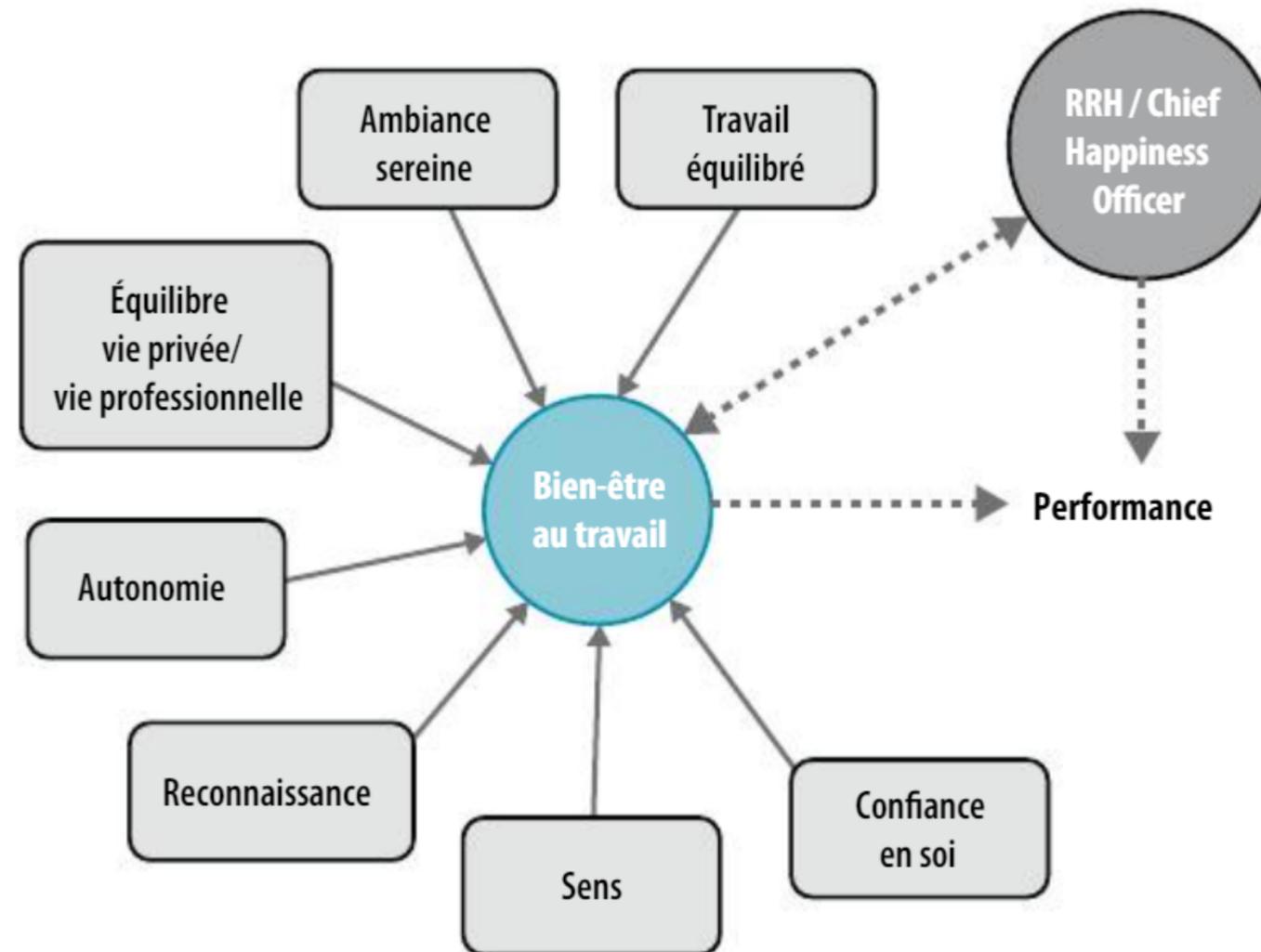
Ainsi, la RH doit faire face aux réseaux *formels* (relations clairement établies comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux *informels* (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d'accéder à des informations)

Chapitre 4 : Le bien-être au travail

Le bien-être au travail renvoi à une sensation de satisfaction, d'harmonie et de sérénité au travail entre les attentes et souhaits des individus et les réponses organisationnelles proposées.

Aujourd'hui, les responsables des RH sont davantage attentifs au bien-être des salariés au travail; car la productivité et la performance globale de l'entreprise dépendent de la satisfaction des salariés.

La crise sanitaire de *la Covid-19* a renforcé cette préoccupation tant côté entreprise que salarié.



Le bien-être au travail repose sur plusieurs conditions cumulatives facilitées par des pratiques RH (reconnaissance, équilibre vie privée, vie professionnelle), des pratiques managériales (autonomie, travail équilibré, ambiance sereine dans l'équipe, compréhension du sens des missions) et des pratiques individuelles de renforcement de sa confiance en soi.

L'accroissement du bien-être au travail à tous les niveaux de l'organisation, pour tous (**individus, managers, top managers...**), permet d'améliorer la performance en se focalisant sur le travail et non pas sur des aspects contingents qui le perturberaient.

1. Piloter et analyser le suivi des risques associés au mal-être au travail (risques psychosociaux, taux d'absentéisme, accidents et conditions de travail, conflits...).
2. Prendre en compte l'ensemble des attentes des collaborateurs (personnelles, relationnelles, matérielles, conditions de travail...) pour améliorer leur bien-être.
3. Définir des priorités et mettre en place progressivement des actions d'amélioration (espaces de détente, d'échanges, ergonomie des postes de travail, organisation du temps de travail...).
4. S'appuyer sur un management soucieux de diffuser l'idée que le bien-être au travail est un des leviers de la performance.

Chapitre 3 : Les défis de la fonction R.H

Les directions des ressources humaines sont confrontées à une multitude de défis comme le défi de l'innovation, la transformation digitale, de la mondialisation, changement démographique, l'externalisation et le marché des réseaux sociaux:

L'innovation : L'innovation a changé la nature et le type de travail, par conséquent les ressources humaines au sein des entreprises doivent changer leur manière de penser, améliorer leurs compétences et aménager une place à l'innovation et l'exploration pour faire émerger des nouvelles idées et toujours conservé son avantage concurrentiel.

La digitalisation : une mégatendance qui a considérablement impacté le monde et éventuellement la GRH.

La maîtrise du numérique constitue un défi en ce sens que les salariés doivent arriver à utiliser le digital sans mettre en danger les données à caractère personnel de l'entreprise. Le digital fait émerger de nouvelles attitudes, a permis l'essor du télétravail, des open-spaces, des bureaux mobiles.

La mondialisation : la mondialisation s'avère un vecteur d'échanges accrue à tous les niveaux. C'est un grand pas vers l'emploi international car les entreprises qui ont étendu la portée de leurs activités sur la scène internationale, se trouvent confronter au défis d'adaptation de la politique RH au sein des différents sites du groupe.

Changement démographique : la situation démographique actuelle un enjeu majeur surtout pour les administrations publiques et privées : près de la moitié des fonctionnaires admis à la retraite dans les quelques années à venir, la question du renouvellement des effectifs va s'imposer pour combler les besoins de ces entités en compétences.

L'évolution de la pyramide des âges vient compliquer le défi des recrutement pour la DRH

Marché des réseaux sociaux: Les réseaux sociaux ont transformé en profondeur les pratiques de la gestion des ressources humaines,

E-recrutement : Les entreprises tendent actuellement d'améliorer leur présence sur les réseaux sociaux afin de rechercher activement des candidats potentiels.

Socialisation : les entreprises sont mobilisées et elles ont aussi mobilisées des outils de collaboration comme les blogues ou des micro blogues destinés exclusivement à l'interne à des fins de socialisation interne et développement du volet relationnel.

Capitalisation de la connaissance : axées sur la création et l'exploitation du gisement intellectuel de l'entreprise les organisations ont développé leur propre application qui mise sur la participation de tous et l'intelligence collective