

# **GESTION DES RESSOURCES HUMAINES (GRH)**

ABDOU Mohamed

Semestre 5

# Introduction

# GRH?

- Gérer les hommes au travail dans des organisations

# Gérer?

- La gestion implique de faire des choix
- Planifier (objectifs, moyens, résultats, prévision (temps))
- Contrôle
- Démarche, stratégie: techniques, outils,
- Exemple: technique coûts avantages
- Gérer implique de faire des choix optimaux (les meilleurs choix)

# Gérer des Hommes

- Spécificité du facteur humain
- Complexité du facteur humain
- Enjeux liés à la gestion du facteur humain

# Travail

- Distinction entre travail et emploi
- Travail implique la constitution de groupes
- Organisation du travail: organisation scientifique du travail (ost) (Taylor et Ford)
- Organisation du travail dans le cadre de GRH: communication, motivation, réseaux, etc.

# organisations

- Types d'organisations: entreprises, administrations publiques, entreprises de l'économie sociale, collectivités territoriales (communes, régions, provinces, préfetures, municipalités, etc.)
- Organisations diffèrent par leurs objectifs, par leur statuts
- Une organisation est une structure (système)
- Une organisation comprend des composantes (organes) avec des relations hiérarchiques, une structure spécifique, une logique de fonctionnement, des objectifs et un climat social donné.

# GRH?

- Un ensemble de techniques, d'outils, politiques, qui visent le développement des ressources humaines
- Parmi les politiques de GRH: planification, le recrutement, gestion de carrières, formation, motivation, etc.
- GRH: création d'un climat social optimal

# **1- La gestion des ressources humaines face aux défis du changement**

# 1.1- De la croissance économique au développement humain

- Le facteur humain dans les théories classiques de la croissance économique  
changement de Paradigmes: le travail est un facteur de production  
Un facteur au même titre que le capital (substitution)  
Objectif: créer max de richesses et max de profit
- Relation entre croissance économique et développement humain  
Théorie classique: le développement humain est un sous produit de la croissance  
Le social est un coût pour l'économique
- Le développement humain, condition de la durabilité de la croissance économique
- Nouveau paradigme: PNUD (SEN): le développement humain est le facteur fondamental du développement économique (investissement en capital humain)
- le développement des compétences, condition de la compétitivité des entreprises  
Au niveau d'une entreprise: les ressources humaines ont un caractère stratégique: qualité des compétences détermine le degré de compétitivité

## 1.2- types d'environnements

- Environnement de l'entreprise (organisation)
- Environnement interne
- Environnement externe

# Environnement interne

- **Profil de l'entreprise:**
- **Stratégie** (coût de différenciation, diversification ou spécialisation);
- **Organisation** (taille, structures, mécanismes de coordination);
- **Identité** (profils des dirigeants; représentations partagées, histoire);
- **Ressources humaines** (qualifications, statuts, effectifs)

# Environnement externe

- Environnement local, régional, national international (niveaux de l'environnement)
- Economie;
- Technologie;
- Social;
- Législation.

# 1.3- Le défi lancé par les changements économiques

- **Changements économiques**
  - Limitation de la croissance économique  
Trente glorieuses (croissance élevée)  
Actuellement taux de croissance faibles
  - Internationalisation de la concurrence
  - Mondialisation et ses effets économique: marché est devenu mondial (standardisation normalisation)
  - Augmentation de l'incertitude et stress des entreprises  
Incertitude de l'environnement économique, politique, social, technologique
  - Globalisation et réseautage
  - Entreprise globale: entreprise qui a des activités complémentaires implantées dans pls pays en fonction des avantages comparatifs
- **Impacts sur la ressource humaine**
  - Minimiser le coût, améliorer la qualité, innover
  - Ressources humaines productives, polyvalentes et qualifiées
  - Avoir un potentiel RH capable d'exploiter un avantage compétitif (produit, brevet, etc.), et de le renouveler.

# 1.4- Faire face au défi technologique

- **Changements (révolution) technologiques**
- Le progrès technologique (vertical et horizontal) s'accélère
- Révolution technologique: microélectronique et biotechnologie
- **Impacts sur la ressource humaine**
- Effet sur l'emploi: des effets croisés avec des résultats différents selon les contextes
- La détention d'une nouvelle technologie s'accompagne d'une reconfiguration en termes de rôles et de pouvoirs
- L'implantation d'une nouvelle technologie requiert un environnement humain favorable

# 1.5- Tenir compte des évolutions démographiques

- **Changements démographiques**
  - Féminisation accrue du marché du travail: valeurs spécifiques et attentes particulières
  - Accroissement du niveau d'instruction et nouvelles exigences de la population active
  - (population active: population occupée + population en chômage)
  - Niveaux d'instruction: sans, école coranique, maternelle, primaire, secondaire, supérieur, formation professionnelle
- **Changements dans le système des valeurs**
  - Sociales (lutte contre la discrimination, contre le travail des enfants, etc), économiques: perception de la réussite
- **Impacts sur la GRH**
  - Approche cohérente en termes de carrière, rémunération, mobilité et formation

# 1.6- Nouvelles exigences de la GRH

- **Une gestion intégrée et stratégique**
- La RH axe stratégique de développement de l'entreprise
- Adopter un processus de planification stratégique
  - ✓ Planifier: tenir compte des évolutions futures
  - ✓ Faire des projections, des prévisions sous certaines hypothèses
  - ✓ Planif. Stratégique: un ensemble de phases: diagnostic, plan stratégique, montage de projets,
- **Une gestion contingente et culturelle**
- **Tenir compte du contexte géographique, historique et humain**
- Tenir compte des spécificités de l'environnement  
Environnement économique, religieux, social, politique etc.
- Environnement culturel et respect des normes  
Traditions, comportements sociaux ( arrivée à l'heure, respect du code de conduite), etc.

# Les mots clés de la GRH

- ❑ **Individualisation: la GRH moderne s'intéresse à chaque individu (personne) dans l'organisation: chaque individu est particulier (potentiel et contraintes, motivations, vocations,/ La gestion des carrières doit être personnalisée (formations, promotions, mobilités)**

- ❑ **Adaptation**

**Au contexte culturel et humain**

- ❑ **Mobilisation**

**Communication, moyens matériels, construction de relations sociales adaptées**

- ❑ **Partage « tous DRH »**

- ❑ **Personnalisation**

**Partager les fonctions de GRH entre les différents départements dans un esprit de complémentarité**

- ❑ **Anticipation**

**Planification stratégique, communication, formations, polyvalence**

## **2- De la gestion prévisionnelle des emplois à la flexibilité**

# Plan

---

2.1- Gestion prévisionnelle des emplois

2.2- Gestion prévisionnelle (anticipée)des  
compétences

2.3 Flexibilité

# Définition et évolution historique de la GPEC

- La GPEC est un ensemble de démarches et de processus permettant d'anticiper les mutations lourdes et d'intégrer les ressources humaines dans les stratégies de l'organisation

Soit une entreprise dont le marché connaît un changement structurel (la population connaît un phénomène de vieillissement ). Question: comment anticiper et se préparer à ce changement démographique, social et économique?.

Pour se préparer à ce changement:

- Processus de planification stratégique (diagnostic, plan strat. Projets) et ensuite adaptation de la GRH par ce qu'on appelle des politiques de GRH
- Années 60: Gestion prévisionnelle des emplois

Période de croissance des économies occidentales (30 glorieuses); la prévision était facile car l'environnement changeait très peu, marchés stables.

- Années 80: Débuts de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

Situations de crise, la concurrence sur les marchés s'accroît, la croissance se réduit, etc. la possession de compétences devient un avantage comparatif

- Actuellement: GPEC et flexibilité

Mondialisation, guerre économique, entreprise globale, crise financière et économique internationale

# Pourquoi planifier?: intérêt et objectifs de la GPEC

- Pourquoi planifier?:

Objectifs, moyens, plan d'action (activités, qui fait quoi? Comment?)

- Une organisation qui ne planifie pas la gestion des RH se caractérise par:

- Des effectifs mal utilisés

L'entreprise ne dispose pas d'un référentiel des postes et des emplois

- Des tâches mal définies

Répartition des fonctions entre départements et à l'intérieur de chaque département n'est pas assurée (qui fait quoi, quand et comment)

- Des recrutements en fonction des urgences

Absence de visibilité, gestion irrationnelle

- Un surplus ou un pénurie de main d'œuvre en fonction de l'activité et de la demande

- Objectifs de la GPEC

- Mettre en place des démarches rigoureuses (séquences, outils appropriés, )

- Elaborer des outils opérationnels

- Mettre en place des règles objectives et gagner la confiance des collaborateurs (établir des normes valables pour tout le monde)

- Essayer de prévenir plutôt que de prévoir

- Avoir une visibilité dans la GRH

## 2.1- gestion prévisionnelle des emplois

- Les concepts clés:
- **Emploi (type):** « Ensemble de postes de travail semblables ou voisins pouvant être traités globalement »

Exemples: Secrétaire, ingénieur, enseignant

- **Poste: fiche poste** « Situation de travail entièrement définie par l'organisation quant à son lieu d'exercice, son contenu et ses modalités d'exécution indépendamment de son titulaire »

# Comment connaître le contenu d'un poste

- **Une double démarche (deux méthodes)**
- Une démarche normative: le référentiel des emplois  
Document réalisée par un organisme spécialisé décrivant les tâches pour un emploi
- Une démarche descriptive: auto description par le titulaire du poste

Le titulaire d'un poste (personne qui occupe le poste) fait une présentation des tâches qu'il accomplit dans le cadre de ce poste

# Fiche : descriptif d'un poste

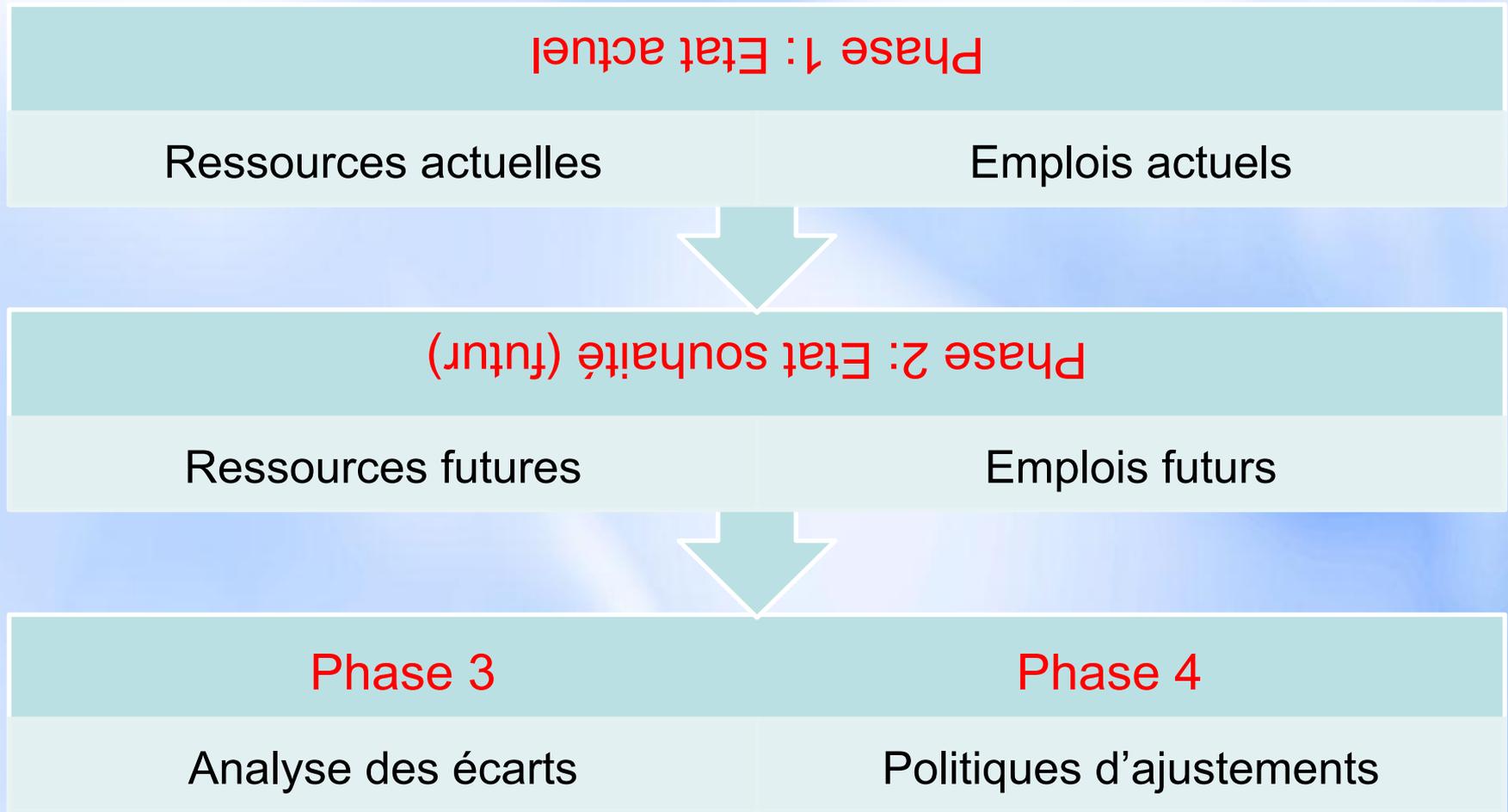
- Entreprise- organisation (Entreprise ciment Atlas, adresse)
- Dénomination du poste

## Chauffeur (poids lourd)

- Missions
  - Objectifs (tâches)  
Conduite d'un véhicule de transport de ciment  
Entretien de véhicule  
Livraison de marchandises à des clients sur l'ensemble du territoire national  
Réparation mécanique en urgence  
etc
  - Matériels et moyens mis à disposition  
Véhicule de transport  
Téléphone portable  
GPS  
Documents de livraison
- Conditions particulières d'exercice du poste
  - Localisation, horaire, etc.  
Département commercial  
Mobilité géographique  
Adaptation à un poste exigeant des déplacements et risques  
Sans horaire fixe
- Position hiérarchique

Le poste relève du bureau transport de marchandises (département commercial) (organigramme)

# Modèle classique de prévision



# Phase 1: Diagnostic

- Il s'agit de faire l'état des lieux (indicateurs)
- Ressources humaines: effectif total, répartition par sexe, répartition par catégories socioprofessionnelles, répartition par niveau d'instruction, répartition par diplôme, etc.
- Emplois et postes: nombre d'emplois et de postes, établir un référentiel des emplois et des postes, etc

# Phase 2: Etat souhaité

**Stratégie de l'organisation:** augmenter la production (conquérir une plus grande part du marché), maintien de sa part du marché, amélioration de la qualité du produit, etc.

- Impact sur les ressources humaines: augmentation générale (logique de la gestion prévisionnelle des emplois : fordisme et taylorisme OST)  
un changement de structure de la main d'œuvre (état actuel: 10% de cadres, 40% de techniciens et 50% d'ouvriers

Etat souhaité: 20% de cadres, 60% de techniciens et 20% d'ouvriers)

- Impact sur les emplois et les postes: création de postes supplémentaires, création de postes nouveaux, changement dans la fiche poste, changement dans l'organigramme, etc.

# Phase 3: Analyse des écarts

- Comparer l'état souhaité à l'état probable

Exemple: état actuel: 30 cadres, 60 techniciens et 120 ouvriers

Néanmoins on sait par expérience que 10 techniciens vont être promus comme cadres, 20 ouvriers vont partir à la retraite et que 5 cadres vont quitter l'entreprise

Etat souhaité: 35 cadres, 70 techniciens et 90 ouvriers

Etat probable

Cadres: 35 (30+10-5)

Techniciens: 50(60- 10)

Ouvriers: 100 (120-20 )

Ecarts: cadres (0), techniciens (déficit de 20) et ouvriers (excédent de 10)

# Phase 4 politiques d'ajustements

- Politiques d'ajustements: politiques de grh
- Politiques de formation (continue), recrutements, politiques de départs anticipée à la retraite, licenciements, essaimage (essaim)

A Quelles politiques d'ajustements l'entreprise doit-elle recourir pour éliminer les écarts?



# La démarche GPEC

## SITUATION ACTUELLE



## SITUATION FUTURE



RECRUTEMENT

ORGANISATION

FORMATION

ECARTS

MOBILITE ET PARCOURS PROFESSIONNEL

GESTION DE CARRIERE

# Limites et apports de la GPE

- **Limites**
- Une démarche lourde et coûteuse
- **DESCRIPTION DES POSTES ET DES EMPLOIS**
- **Diagnostic complet**
- **Caractéristiques du personnel**
- Une démarche qui suppose une stabilité des postes et des emplois
- **Pendant la période de référence (entre la situation future et la situation actuelle)**
- Une démarche axée sur les aspects quantitatifs des postes et des emplois

**Combien de personnes**

**Combien de personnel par catégorie socioprofessionnelle**

- **Apports (avantages)**
- Un outil de diagnostic des ressources humaines

**Fondement de la planification**

- Introduction de la planification et de la rigueur dans la GRH

**On planifie les besoins pour le futur**

**Prévisions**

**Scénarios avec hypothèses de travail (optimiste, intermédiaire, pessimiste)**

- Décrire et évaluer les emplois et les postes

**Connaître les tâches et organiser le travail**

**Nécessaire pour planifier les recrutements et les formations**

# II Gestion préventive des compétences

- La notion de **compétence** tend à devenir la notion de base de la GRH

**Chaque entreprise constitue un capital de compétences (**

**La compétence est le principal moteur du développement de l'entreprise (concurrence)**

**Les compétences du personnel= capital**

**Pour augmenter le capital il faut un investissement en capital humain**

- En raison des difficultés de la prévision et de l'incertitude, la compétence tend à remplacer les notions d'emploi et de poste

**Les compétences constituent le principal moyen de faire face à des situations imprévisibles (la crise, le politique, formes de la concurrence)**

La définition et l'identification des compétences sont des tâches difficiles

**Notion de compétence est complexe**

# La notion de compétence

Etre compétent:

- « AGIR AVEC COMPÉTENCE »
- (Mettre en oeuvre des pratiques professionnelles et des combinatoires de ressources pertinentes)

Avoir des compétences:

- AVOIR DES RESSOURCES POUR AGIR AVEC COMPÉTENCE »

# Définition de la notion de compétence

- Compétence: capacité de mobiliser des ressources (savoir, savoir-faire, savoir-être, ...) pour atteindre un résultat

# Approches d'identification des compétences

- Approche par les **connaissances professionnelles** développées dans le cadre de la formation continue (pédagogie par objectifs) avec des programmes individualisés
- Approche par le **potentiel estimé** utilisée par des cabinets de conseil notamment dans le cadre de la sélection de candidats au recrutement. La compétence est « une caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation de cause à effet avec la performance moyenne ou supérieure dans une fonction ».
- Approche par les **savoir-faire opérationnels**, pragmatique et qui repère ce que les individus mobilisent effectivement dans un contexte de travail.

# Gestion des compétences?

- « La gestion des compétences correspond à une stratégie globale et à un ensemble de pratiques organisées et spécifiques qu'une entreprise met en place pour clarifier les **compétences individuelles et collectives** qui lui sont nécessaires aujourd'hui, lui seront utiles demain, les définir, les mesurer, les développer et les exploiter »
- Dupuich-Rabasse & al, Management et gestion des compétences, l'Harmattan, Paris, 2008, P. 202.

# La gestion des compétences comme axe stratégique de développement de l'entreprise

- **-Les ressources humaines sont elles une simple variable d'ajustement ou une composante de la stratégie de l'entreprise?**
- **-Modèle classique de GPE: adapter les ressources humaines à une stratégie définie à priori (en amont)**
- **-Les compétences, comme ressources, au centre de la stratégie de développement de l'entreprise:**
  - Pôles de compétences, comme avantage concurrentiel comparatif
  - Repérer les compétences clés de l'entreprise susceptibles de garantir son avenir.

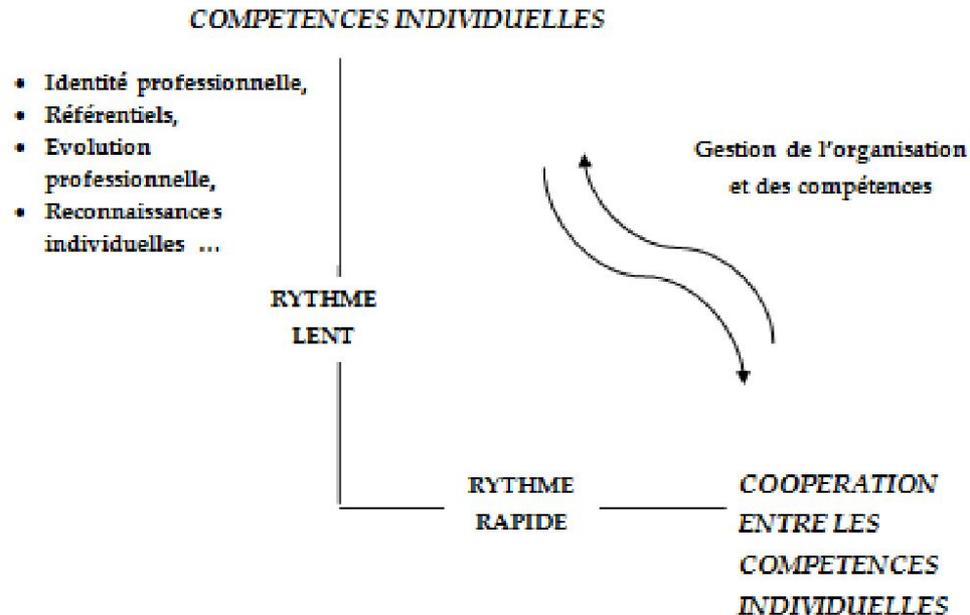
# Compétence et talent

- Compétence: *ce que l'individu sait faire*
- Talent: *ce que l'individu sait faire mieux que les autres*

# Modèles de GRH

| <b>Variables de comparaison</b>           | <b>Management par la qualification</b> | <b>Management par les compétences</b> | <b>Management par les talents</b>             |
|---|--|---------------------------------------|---|
| <b>Univers</b>                            | Stable                                 | risqué                                | incertain                                     |
| <b>Stratégie</b>                          | croissance                             | Adaptation                            | Différenciation                               |
| <b>Principes d'allocation des emplois</b> | Règles hiérarchiques                   | Marché interne                        | Marché externe                                |
| <b>Type de leader</b>                     | Chef                                   | Manager                               | Coach   |
| <b>Savoir faire organisationnel</b>       | Organisation scientifique du travail   | Système d'information                 | Détection/<br>Sélection/composition d'équipes |
| <b>Critères d'évaluation</b>              | Efficacité                             | Efficienne                            | Excellence                                    |
|   |  |                                       |   |

# Les deux axes de gestion des compétences



- Organisation et management
- Pour la coopération entre les compétences
- Groupes multi-métiers, projets, processus, unités élémentaires de travail, équipes à responsabilité élargie, équipes chantiers, groupes responsables, équipes pluridisciplinaires ...
- Indicateurs collectifs
- Reconnaissance de la performance collective

# III Flexibilité

- Définition:
- « capacité d'une entité à moduler son activité, s'adapter aux circonstances, répondre efficacement et rapidement aux exigences de la situation »
- La GPEC met en œuvre des politiques d'ajustement en vue d'amortir des chocs et décalages prévisibles, la flexibilité conduit à adopter des mesures permettant d'amortir des chocs et des décalages difficilement prévisibles.
- La flexibilité, au sens large, désigne « toute forme d'emploi qui s'écarte de la situation de référence, que constitue le contrat (de travail ) à durée indéterminé s'exerçant à temps plein dans l'entreprise ».

# Contexte actuel de la flexibilité

- Difficulté de faire des prévisions et la nécessité d'être réactif (s'adapter rapidement ou disparaître)
- Les mutations de l'environnement imposent aux systèmes productifs des reconfigurations permanentes des facteurs de productions
- La flexibilité est aussi présentée comme une solution (partielle) au problème du chômage

# Formes de flexibilité

- **Flexibilité quantitative:** ajuster le volume de l'emploi en fonction du niveau d'activité (intérimaires, temps partiels, licenciements économiques, etc.).
- **Flexibilité qualitative:** ajuster la qualité de la main d'œuvre pour enrichir le contenu des activités par une mobilité fonctionnelle, polyvalence, etc.
- *Cas de combinaisons entre différentes formes de flexibilité*
- **Flexibilité interne:** ajustements dans le cadre du contrat de travail: modulation du temps et du lieu de travail (télétravail)
- **Flexibilité externe:** interaction entre l'entreprise et le marché du travail: modification du contrat de travail, CDD.

# Facteurs de choix des formes de flexibilité

- o Le recours par une organisation à une forme de flexibilité dépend:
- o De la législation de travail en vigueur
- o Forme de la fonction de production (contraintes technologiques, types d'activités, substituabilité factorielle)
- o Existence de contre-pouvoir, notamment de syndicats, pouvant lutter contre certaines formes de flexibilité (précarisation), telles que les CDD, licenciements économiques, etc.

# 3: Recrutement et intégration des ressources humaines

- « *Recruter un nouveau **collaborateur** dans une équipe, c'est faire une **greffe**! La réussite tient bien sûr à la qualité du **greffon** mais aussi et peut-être surtout, à la manière dont la greffe a été opérée... ».*
- Jean-Louis VIARGUES, manager les hommes, éditions d'organisations, 1999, P. 19
- **Conditions de réussite de la greffe (recrutement): candidat, milieu (entreprise), le recruteur.**

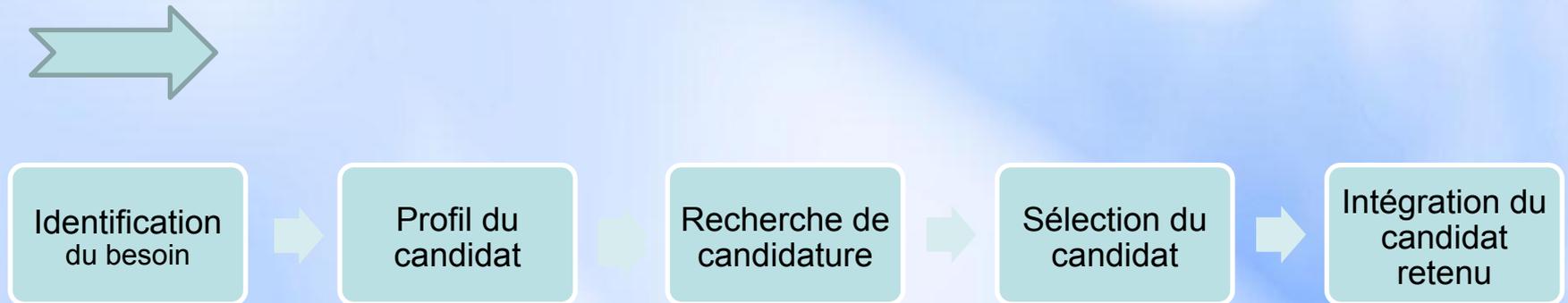
# Enjeux du recrutement

- **Le recrutement, plus qu'une simple pratique de gestion**
- Enjeu socioéconomique au niveau macro: indicateur de la situation économique et sociale d'un pays : **on mesure l'efficacité des politiques publiques par l'effectif des emplois créés**
- Enjeu pour les individus (chercheurs d'emploi: intégration ou marginalisation, **employabilité: probabilité d'avoir un emploi ou/et la possibilité d'avoir un nouveau emploi qu'on en a perdu un**
- Enjeu stratégique pour l'entreprise: un **investissement** et un outil de développement

# Le recrutement, outil de développement stratégique de l'entreprise

- Le recrutement, indicateur de l'état de santé de l'entreprise et symbole de son renforcement stratégique
- Exemple: le Cabinet Ernest & Young, présente sa campagne de recrutement d'auditeurs débutants ou confirmés en 2006 :  
  
*« Avec cette nouvelle campagne, Ernest & Young réaffirme son leadership en capitalisant sur ses points forts: un concentré d'intelligences et une multitude de métiers complémentaires ».*

# Etapes du processus de recrutement



# Identification du besoin

- Les caractéristiques du **poste** , point de départ du recrutement (**fiche poste**)
- Différencier le besoin ponctuel du besoin permanent: CDD (contrat à durée déterminé) et CDI: **formes ou types de contrats**
- Les parties prenantes à l'identification du besoin: structure opérationnelle et structure stratégique (**qui intervient dans le processus de recrutement?**)

# Détermination du profil du candidat

- **Objectif: assurer une adéquation entre fiche poste et profil du candidat**
- Point de départ: déduction des qualités nécessaires aux besoins d'un poste
- Exprimer le profil en termes d'exigences: formation , expérience, mobilité géographique, etc.
- **Hiérarchiser les qualités** attendues pour faciliter le tri des candidats: **établir des critères de sélection (formation, expérience professionnelle, etc)**
- Tenir compte de la forme du contrat (CDI/CDD) et des objectifs des parties prenantes

# Recherche de candidature

- Sourcing: générer un flux de candidatures adaptées aux besoins de l'entreprise, de façon ponctuelle ou permanente.
- Choix entre formes de recrutement (interne ou externe (cabinets de recrutement (GRINSA) ALMA LAUREA )
- Choix entre des modalités et sources: ANAPEC, annonces, réseaux relationnels, etc.
- Mise en place de moyens humains et techniques

# Formes de recrutement

- Recrutement interne
- Recrutement externe

# Recrutement interne

## Avantages

- Fiable et moins risqué
- Coût moindre
- Outil de motivation des collaborateurs

## limites

- Conditions de faisabilité: gestion des carrières et investissement en formation continue
- Moins favorable à l'innovation par introduction d'un sang nouveau

# Recrutement externe

## Avantages

- Renforcer le potentiel de l'équipe
- Introduire de nouvelles façons de faire et un regard extérieur
- Outil de rajeunissement des ressources humaines

## Limites

- Difficulté d'intégration à l'équipe et à la culture de l'entreprise
- Risques liés au degré de fiabilité des méthodes de recrutement
- Effet démobilisateur sur les collaborateurs

# Sélection du candidat

- Phase centrale du processus de recrutement
  - Réception et classement des candidatures;
  - Présélection (cv et lettres de motivation);
  - Convocation pour un entretien;
  - Entretien (s);
  - Prise de décision.

# Méthodes et outils de recrutement

- Objectif: assurer une sélection satisfaisante (adéquation entre ressources et besoins)
- Choix des méthodes et outils dépend du contexte du recrutement: urgence, budget, forme du contrat, etc.

# Une prolifération d'outils et de méthodes de sélection

- Entretien: individuel /collectif
- **Objectif de l'entretien individuel:** avoir le maximum d'informations sur le candidat
- **Objectif de l'entretien collectif:** Evaluer les aptitudes sociales et le travail en groupe (écoute, prise de décision, gestion de conflits, etc.)
- Tests: psychométriques, connaissances, cliniques, Assessment centers, etc.
- Compléter les entretiens
- Mieux connaître les aptitudes, les capacités et les traits de personnalité des candidats

# Limites des outils de recrutement

- Limites liées à la subjectivité et à la perception: effet de Coby, biais de projection, etc.
- Interprétations des outils et leurs significations

# Intégration du candidat

- Les enjeux de l'intégration de la personne recrutée
- Les moyens d'intégration: tenir compte de la **forme du contrat**
- L'objectif final de l'intégration: réussir la **socialisation (adaptation à la culture et à l'environnement de l'entreprise)** de la nouvelle recrue