



La Gestion stratégique des ressources humaines



Cours animé par: Pr. ALAOUI MEDARHRI Oum Kaltoum

LE 18/10/2023

Introduction générale



- ▶ Quels rôles peuvent jouer les individus dans l'acquisition des avantages compétitifs ?
- ▶ Y a-t-il une vision stratégique des RH?
- ▶ Les Hommes sont-ils des ressources ou des coûts ?

La gestion des ressources humaines « GRH » :

Définition:

- ▶ C'est une fonction stratégique qui gère le facteur clé de la réussite de l'entreprise (Le facteur travail) . Elle consiste à mobiliser **rationnellement** le personnel , pour maximiser les rendements , tout en assurant un épanouissement professionnel aux salariés .

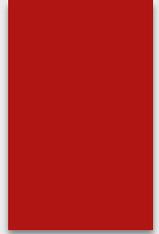
Ressources humaines « RH »:

- ▶ Ensemble de personnes qui mettent à la disposition de l'entreprise leurs compétences et leurs valeurs humaines .



« La GRH a pour but de fournir à l'entreprise les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés ».

Missions de la fonction GRH :

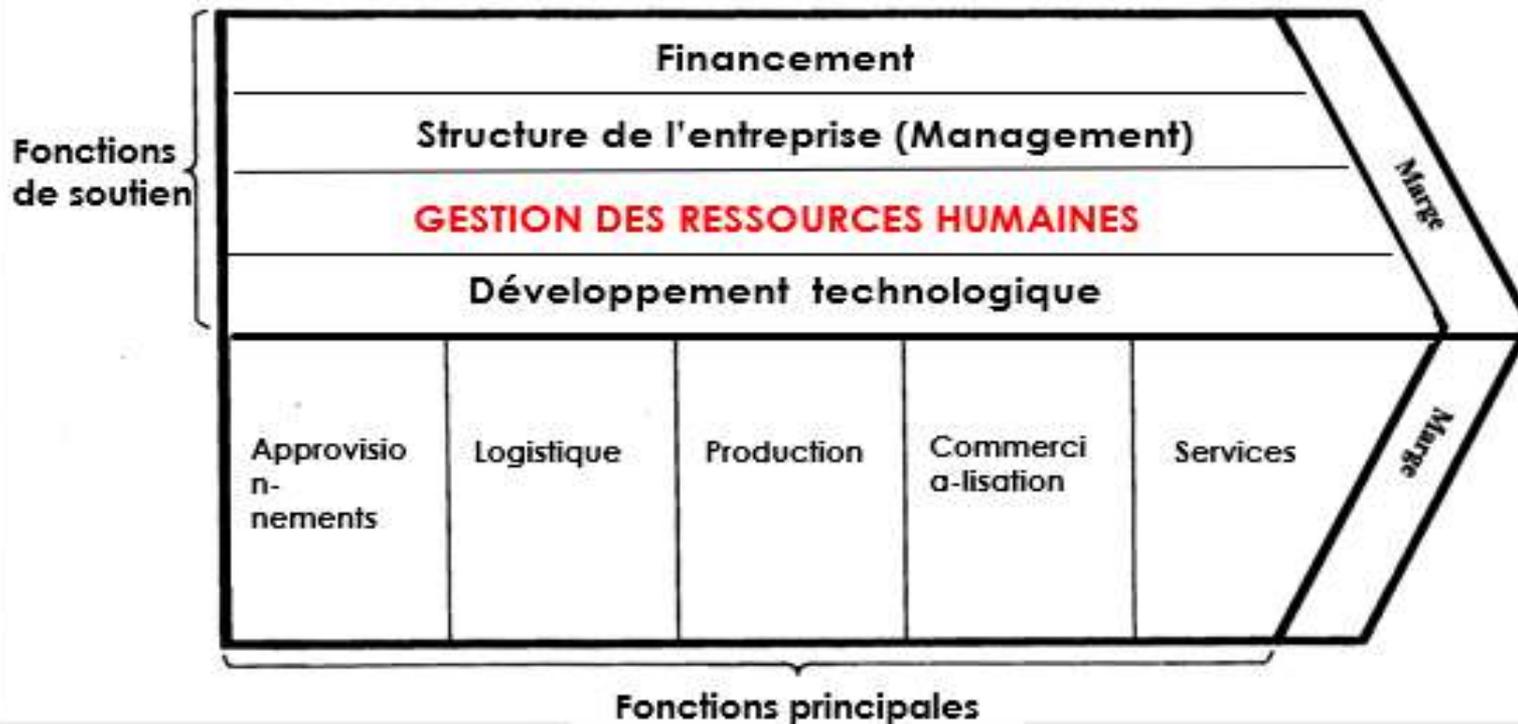


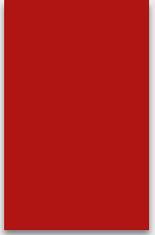
Mettre à la disposition de l'entreprise des moyens humains nécessaires pour son fonctionnement, sous la double contrainte :

- ↳ d'un fonctionnement harmonieux et efficace de l'ensemble humain,
- ↳ Du respect des désirs de justice, de sécurité et de développement personnel de chacun des salariés

RH = variable clé et non plus seulement variable d'ajustement :

- ▶ Nécessité pour la DRH de se transformer, de redéfinir ses missions
- ▶ L'entité RH comme fonction « *support* » de l'entreprise





Les défis de la GRH :

- ▶ Mutations technologiques
- ▶ Incertitudes économiques
- ▶ Mondialisation
- ▶ L'image de l'entreprise
- ▶ Évolution des partenaires sociaux
- ▶ Les modes de management



Trois Objectifs de la GRH:

- ▶ **Adéquation** qualitative et quantitative de la Ressource Humaine aux besoins de l'entreprise
- ▶ **Intégration** des objectifs de l'entreprise avec l'objectif de développement personnel de chacun.
- ▶ **Optimisation** des performances de la Ressource Humaine afin de participer aux objectifs globaux.

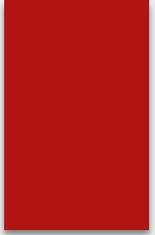
La fonction RH

I- Définition :

Fonction RH = fonction stratégique

- ▶ « Fonction de l'entreprise qui vise à obtenir *une adéquation* efficace et maintenue dans le temps entre *ses salariés* et ses *emplois*, en terme *d'effectifs*, de *qualifications* et de *motivation*. » (J-M Le Gall).
- ▶ «La travail de la fonction RH n'est pas simplement de maîtriser les processus de GRH ; c'est aussi de comprendre la logique des activités et en particulier *la chaîne de valeur* de l'entreprise dans laquelle il travaille » (J.Igalens).

La fonction RH



Fonction RH = fonction sous influences :

- ▶ **Économique:** ex: sur-effectif, sous-effectif, maîtrise des coûts salariaux, besoin d'innovation, accompagnement des décisions stratégiques...
- ▶ **Démographique:** ex: gestion de la diversité, âge, genre,
- ▶ **Sociétale:** ex: la RSE
- ▶ **Juridique:** ex : respect de la législation sociale.

Mission de la fonction RH. : Contribuer à la performance et à la création de valeurs pour l'entreprise.

Rôle

ORGANISER

DEVELOPPER

ADMINISTRER

Mise en œuvre de l'organisation et de la structure en harmonie avec le métier et la stratégie de l'entreprise;

Mobiliser les compétences et stimuler les changements par des politiques de développement des RR.HH.

Optimiser les processus administratifs et dynamiser les relations de proximité.

Objectifs

Accompagner et partager la stratégie de l'entreprise.

Optimiser et mobiliser les changements des comportements

Professionaliser la gestion administrative du personnel.

Les composantes de la fonction RH :

Fonction « ressources humaines

Organiser

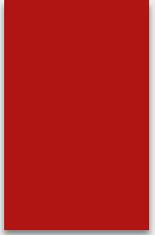
- Audit RH
- Analyse et aménagement des postes
- Refonte de l'organigramme
- Communication interne
- ...

Administrer

- Paie
- Droit social
- Gestion administrative
- Obligations sociales
- Congés
- ...

Développer le potentiel humain

- Gestion des carrières et des mobilités
- Recrutement
- Formation
- Études RH
- Plan de rémunération
- ...



Gestion du personnel et GRH

▶ La gestion du personnel (organisation taylorienne)

- ▶ **Visé à rendre la main d'œuvre substituable**
- ▶ **Décompose le processus de production en opérations**
- ▶ **Définit des postes comme ensemble d'opérations confiées à un même titulaire**
- ▶ **Structure les différentes activités de gestion du personnel autour du poste**

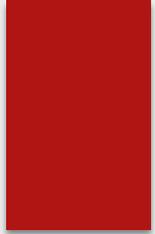
La gestion des ressources humaines (GRH) :

- **Considère l'homme au travail comme détenteur d'une partie du savoir collectif**
- **Définit la compétence comme la capacité collective à faire face à des événements ou situations nouvelles**
- **Considère que gérer l'entreprise, c'est gérer les compétences de ses membres**

Caractéristiques des deux modèles productifs:

14

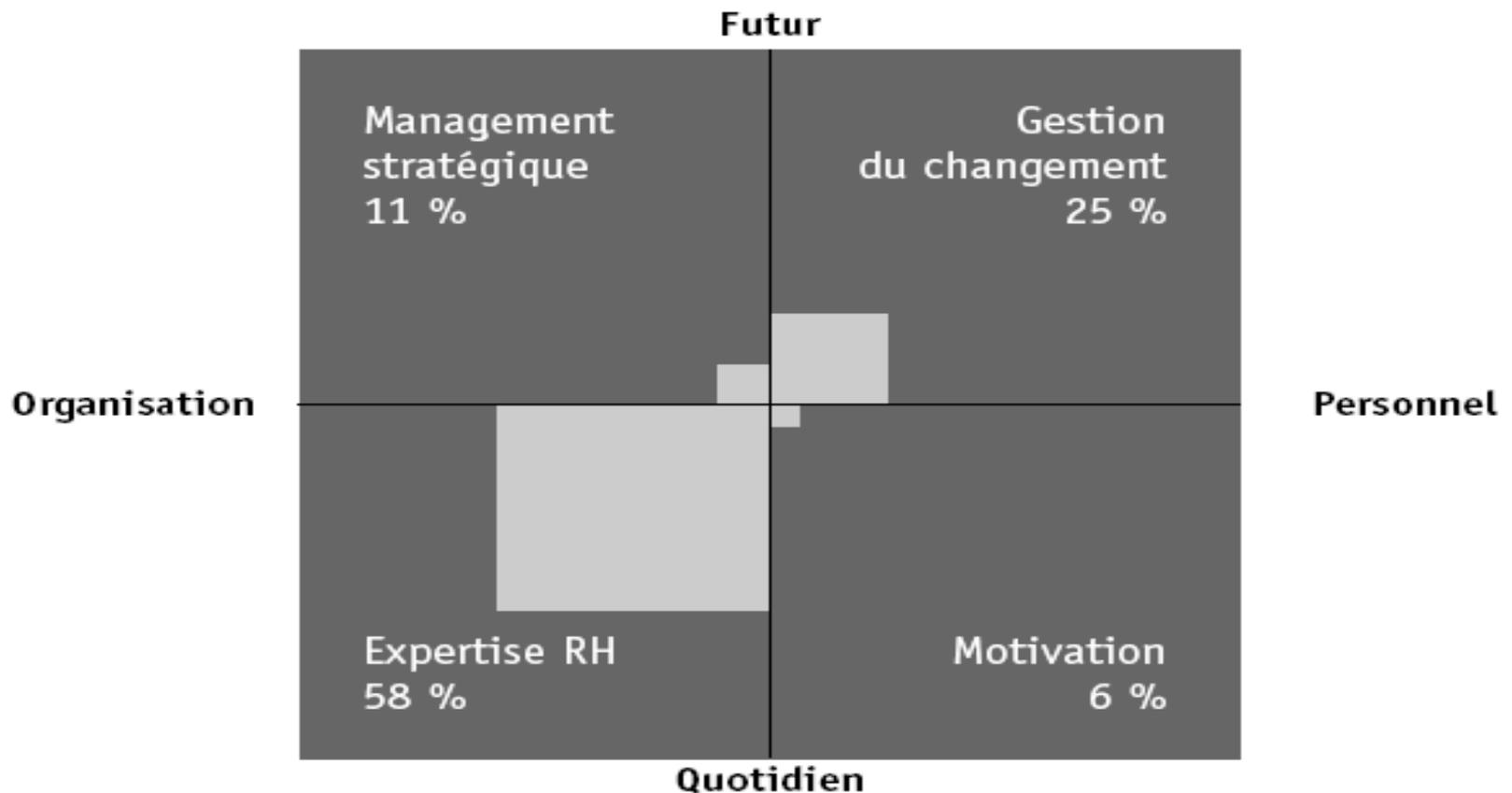
MODÈLE	TAYLORIEN	FLÉXIBILITÉ
Contexte stratégique	Production et consommation de masse	Coûts, qualité, délais Variété, innovation
Contexte organisationnel	Opération	Événement
Négociation sociale	Compromis fordien	Crise de la régulation
Gestion de la main d'œuvre	Gestion du personnel basée sur le poste	Gestion des ressources humaines basée sur les compétences



Les acteurs de la GRH:

- Dirigeants
- Cadres hiérarchiques
- Professionnels en RH
- Employés
- Syndicats
- Consultants
- Et autres ...

- Place et vocation de la fonction RH dans l'entreprise :



La fonction RH et la taille de l'entreprise

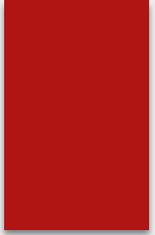
Le rôle de l'entité « RH » varie selon la taille de l'entreprise:

La petite entreprise : moins de 100 salariés

- ▶ En général la fonction RH est assurée par le DG.
- ▶ L'administration du personnel et la paie sont confiées au responsable administratif ou financier.
- ▶ Il n'y a pas réellement de politique des ressources humaines.

La moyenne entreprise de 100 à 500 salariés:

- ▶ Développer une politique RH pour augmenter ou maintenir la motivation et la productivité des salariés.
- ▶ Développer les capacités d'adaptation et d'autonomie par une forte politique de formation.
- ▶ Mettre en place une politique de rémunération motivante.
- ▶ Développer une culture d'entreprise et maintenir un bon climat social, grâce à une politique de communication interne.



La grande entreprise : plus de 1000 salariés

- ▶ La DRH va s'appuyer sur des relais en décentralisant les pouvoirs et une partie de ses missions.
- ▶ La fonction RH sera éclatée en plusieurs services qui devront gérer ensemble les différentes missions du DRH (par exemple : administration du personnel, formation, recrutement).

Les domaines de la GRH :

- ▶ **Administration du personnel** : (Gestion de la paie , droit du travail , contrat de travail...) .
- ▶ **Gestion du personnel** : (Recrutement , licenciement , promotion...) .
- ▶ **Communication** : (Diffusion de l'information par réunion , affichage d'une note de service...) .
- ▶ **Actions sur les conditions de travail** : (Restauration sur place, crèche , transport...) .
- ▶ **Gestion des conflits** : - **Individuel** : Un salarié avec le patron .
 - **Catégoriel** : Une catégorie de salariés
le patron .
 - **Collectif** : Tout le personnel avec
le patron .

Les enjeux de la GRH:

- ▶ Adapter les effectifs et les qualifications disponibles aux exigences du développement de l'E/se .
- ▶ Agir sur le comportement et sur la qualification , pour maximiser les rendements et améliorer la qualité du travail , afin d'assurer plus de compétitivité .

Les styles de commandement :

Autoritaire (Despotique)	Paternaliste	Démocratique	Management participatif
<ul style="list-style-type: none">- Le patron décide seul et donne des ordres .- La hiérarchie est absolue .- La motivation est basée sur le salaire- La communication est toujours descendante .	<ul style="list-style-type: none">- Le patron se soucie de l'équilibre social et fait confiance au personnel.- La motivation est basée sur la récompense et la sanction .	<ul style="list-style-type: none">- Le patron prend en considération l'avis du personnel avant de décider .- La motivation est basée sur la reconnaissance de l'effort .	<ul style="list-style-type: none">- La décision se prend en commun .- Le patron joue le rôle d'un arbitre .- La motivation se base sur les intéressements et la participation .

Le recrutement :



Le recrutement :

- ▶ Dénicher la personne adéquate pour un poste donné .
- ▶ Sur le marché de l'emploi (Recrutement externe) .
- ▶ Parmi le personnel (Recrutement interne) .

Recrutement interne :

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">- Eviter les frais de la recherche des candidats sur le marché de l'emploi .- Eviter le licenciement dans certains cas- La personne recrutée est déjà intégrée au sein du groupe .- La stabilité du personnel fait régner un climat de confiance et crée un attachement interpersonnel	<ul style="list-style-type: none">- Vieillesse du personnel .- Rater les bonnes performances sur le marché .- Frais de formation et prime d'ancienneté .- Choix limité .

Le recrutement interne

concerne:

- ▶ **La promotion:** passer d'un poste a un autre supérieur .
- ▶ **Mutation :** Passer d'un poste a un autre équivalent dans un autre service , une autre agence , une autre ville...
- ▶ **Reconversion :** Changer de qualification .
- ▶ **Dégradation :** Passer d'un poste a un autre inférieur .
- ▶ Dans ce type de recrutement , un candidat parmi le personnel est choisi pour occuper **un poste vacant:**
- ▶ Suite a un départ a la retraite , décès , démission , licenciement...
- ▶ Un poste nouvellement créé .

Le recrutement externe:

- ▶ Le fait de chercher sur le marché de l'emploi la personne apte pour un poste donné .

▶ Les étapes :

- ▶ Identification des besoins en emplois dans le cadre de la Gestion prévisionnelle de l'emplois « GPE » .

▶ Le rôle de la « GPE »

- ▶ prévoir le nombre d'employer nécessaire pour rationaliser la production .
- ▶ Prévoir les qualifications nécessaires pour maximiser le rendement .

Avantages

- Choix très large
- Rajeunir les effectifs
- Eviter les frais de formation
- Eviter les frais des primes d'ancienneté

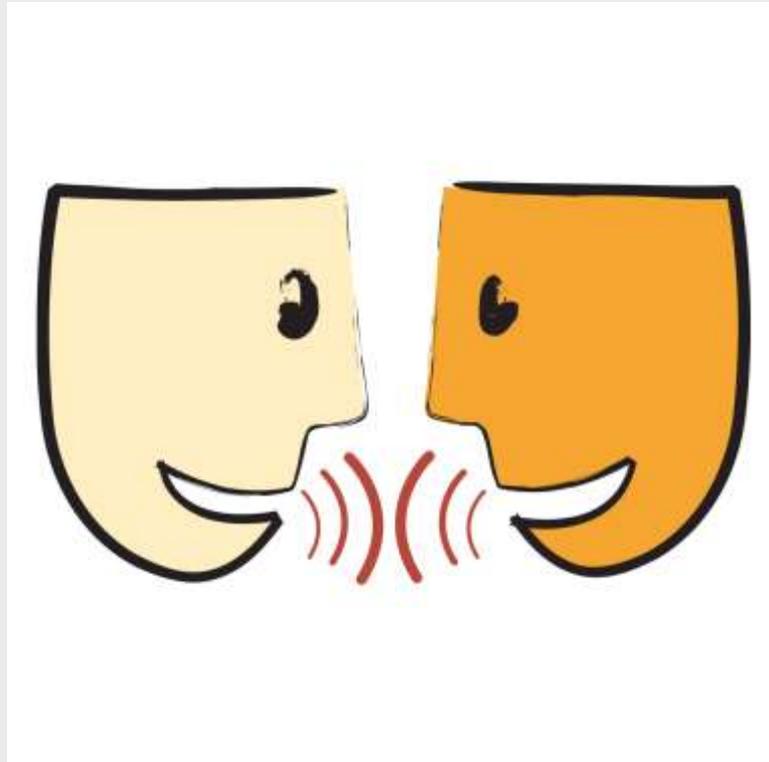
Inconvénients

- Risque de non intégration du candidat au sein du groupe
- Frais de recherche et de sélection des candidats
- Le turn-over fait perdre l'attachement et l'implication du personnel
- Une sélection non rigoureuse peut être traduite par un mauvais

L'évaluation:

- ▶ Appréciation (jugement) du salarié , elle est nécessaire pour mieux le connaître afin d'affecter le bon profil au bon poste .
- ▶ Formes :
- ▶ **Entretien d'évaluation :** Discussion organisée entre le manager ou le directeur des ressources humaines et le salarié .
- ▶ **Fiche technique d'évaluation :** Elle est remplie par le supérieur pour porter un jugement .

La communication :





▶ Définition:

▶ Le partage d'information entre les membres d'une E/se .

▶ Formes :

▶ **Descendante** : Le supérieur qui informe son salarié .

▶ **Ascendante** : Le salarié qui donne un avis ou informe son .supérieur .

▶ **Latérale** : Entre les membres d'un même niveau hiérarchique

▶ Le support de communication : Oral , écrit (note de service) , électronique .

▶ Rôle :

▶ Mettre le salarié au courant de ses droits et de ses obligations .

▶ Assurer la transparence qui motive le personnel .

▶ Avoir un Feed-back

La motivation:





▶ Définition:

- ▶ Ensemble de techniques employées par l'E/se pour booster le salarié et pour le pousser à se surpasser mais aussi à veiller sur la qualité de son travail

▶ **Comment motiver le personnel ? :**

▶ Motivation matérielle (économique) :

▶ **Augmentation du salaire**

- ▶ **Prime** : Récompense donnée aux salariés indépendamment du résultat (prime d'assiduité – prime d'ancienneté – prime sociale d'Achoura ----- – 13^{ème} mois)

- ▶ **Intéressement** : Récompense donnée aux salariés qui permettent à l'E/se d'atteindre des objectifs prédéfinis

- ▶ **Participation** : % minime du K cédé au personnel afin de l'appliquer d'avantage à la réussite de l'E/se (actionnariat salarié) ; plus le résultat augmente, plus le dividende augmente



▶ **Motivation professionnelle :**

- ▶ Bonne ambiance et bonnes conditions de travail (Restauration , transport , crèche ...)
- ▶ Formation
- ▶ Affectation du bon profil au bon poste

▶ **Motivation psychosociale :**

- ▶ Management participatif (Responsabiliser le personnel par une décentralisation de prise de décision) .
- ▶ Relations souples avec les supérieurs .
- ▶ Reconnaissance de l'effort et valorisation du personnel

▶ **Intérêt de la motivation :**

- ▶ Gains de productivité
- ▶ Amélioration de la qualité
- ▶ Fidélisation du personnel
- ▶ Amélioration du climat social bonne image de marque de l'E/se qui permet d'attirer de bons travailleurs

La formation :





▶ Définition :

- ▶ Enrichissement des connaissances du personnel par des cours , des stages , des conférences , des séminaires ...

▶ Formes :

- ▶ **Formation interne** : à l'intérieur de l'E/se , cette dernière dispose dans ce cas d'un centre de formation .

- ▶ **Formation externe** : Dans d'autres E/se ou dans des écoles (a l'intérieure du pays ou a l'étranger)

▶ Types :

- ▶ **Formation initiale** : apprentissage dans les écoles primaires , secondaire , supérieures , écoles de formation professionnelle , avant d'accéder a un emploi

- ▶ **Formation continue** : Apprentissage pendant la vie active ; stage , cours , séminaire

Intérêt :



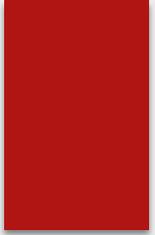
E/se

- Améliorer les rendements
- Perfectionner la qualité du travail
- Changer les qualifications pour adapter le personnel à l'évolution de l'E/se
- Préparer la mobilité interne convenable

Salarié

- Satisfaction personnelle
- Occasion pour accéder à de meilleurs postes avec de meilleurs salaires
- Occasion pour améliorer le statut social

Formes :



Individualisation des salaires « Salaires au mérite »

- Le principe est que la rétribution dépend de la contribution (Le salaire diffère selon les comportements et les performances professionnelles pour un même poste) .
- **Avantages :**
 - Pousser le salarié à se surpasser pour améliorer son revenu .
 - Esprit de compétition qui permet de maximiser le rendement .
 - Maîtrise de la masse salariale car ne sont récompensés que les meilleurs .

- Inconvénients :

Revolvement du climat social

Méthode collective des rémunérations

- Tous les travailleurs occupant un poste de même grade reçoivent le même salaire quelque soit leur comportement personnel et professionnel .
- **Avantages :**
 - Transparence
 - Gestion des rémunérations
- **Inconvénients :**
 - Découragement des bons travailleurs
 - Absence d'esprit de compétition entre le personnel

Calcul :

- ▶ **Salaire au temps** : Le travailleur est payé au temps (Ce type de salaire est rejeté par le patron car la présence ne garantit pas le rendement)
- ▶ **Salaire aux pièces (salaires a la tâche)** : Ce type de salaire favorise le rendement mais il est rejeté par les syndicats car il conduit au surmenage du personnel
- ▶ **Salaire progressif** : Un salaire de base augmenté de primes de rendement

Le plan social :



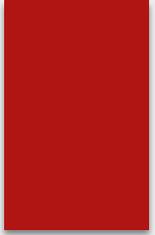


▶ Définition :

- ▶ Plan de sauvegarde de l'emploi . Afin d'éviter les situation de sureffectif ou de manque da qualification , l'E/se organise une **Préretraite** ou procède à un **licenciement économique**

▶ Raisons :

- ▶ Difficulté financières
- ▶ Rajeunir les effectifs
- ▶ Limiter le sureffectif
- ▶ Evolution des procédés de production qui nécessitent de nouvelles qualifications



▶ MERCI DE VOTRE
ATTENTION