

Introduction aux RH

- Cours 1 – Qu'est-ce que la fonction RH ?
- Cours 2 – Gérer les effectifs et les compétences
- Cours 3 – Développer le capital humain et former
- Cours 4 – Mobiliser les salariés
- Cours 5 – Assurer de bonnes conditions de travail
- Cours 6 – Gérer les relations sociales

-
COURS PDF EN DETAIL

Chapitre 1- Qu'est-ce que la fonction RH ?

Introduction :

Gestion des RH: la gestion des hommes, au travail, ds les organisations (*Martory & Crozet*)

- Activité de gestion avec une logique de contribution à la performance des organisations ds ttes les activités de gestion il y a **4 étapes** :
 - suivi d'l schéma de type *diagnostic/décision/action/évaluation* dépendant de choix organisationnels (division, coordination & contrôle de l'activité) apporter solution efficiente à un problème → amélioration performances
- Activité de gestion particulière portant sur les hommes engagés ds une activité de travail source de complexité → essayer de satisfaire les employés pr qu'ils soient motivés à travailler.
Réponse **aux besoins quantitatifs** (du bon nb de personnes) et **qualitatifs** (avec des compétences) **des organisations en termes humains**

I – La fonction RH : émergence progressive

- 1850-1944 : l'**émergence de la fonction** – Administration du personnel (services du personnel : tenir compte du bien-être des salariés)

→ au 19ème siècle : pratiques rares, peu de témoignages historiques. Fction n'existe pas, personne n'en parle, a part dans les livres (Zola : *germinal*, *au bonheur des dames* = travail dans les grds magasins ..., Victor Hugo : *les Misérables*, Balzac : *les Employés* (1836) = premier à le faire. 20^{ème} siècle : 1^{er} service du personnel : Société Générale (1909)

→ Le début du 20ème siècle : Renaud a le 1^{er} chef du personnel. 20^{ème} siècle : 1^{er} service du personnel : Société Générale (1909)

→ L'entre-deux-guerres : on se focalise sur l'aspect social.
1936 : grands accords = avancé au niveau syndical

Vision de l'**homme utilitariste** (vision *tayloriste* : on ne pense pas sur le LT) : salariés remplaçables car métiers nécessitaient pas de besoin en compétences.

- 1945 – 1974 : **Les 30 glorieuses – Fonction Personnel**
1968 : développement de textes, associations de directeur de personnel.

Progrès : mieux respecter salariés...

- 1975-2000 : La **professionnalisation de la fonction RH**

Développement de la fonction Ressources Humaines et de son partage avec les responsables opérationnels.

Les gens s'intéressent de + en + aux gens → des **syndicats** st créés :

il y a quelqu'un qui représente les travailleurs & quelqu'un qui représente l'entreprise.

Véritable bond : 1962 : 85% des entreprises ont des syndicats

→ conception du personnel + « humaniste », développement des salariés

1972 : développement vision sociale ds l'entreprise : + de congés, ...

- De 1975 aux '90 : un contexte complexe avec l'apparition de la notion de gestion des RH Apparition du terme de « ***ressource*** », le personnel devenant une source

de création de valeur : période de crises financières

→ le salarié a un potentiel : il peut créer de la valeur pour l'entreprise. Les salariés content, doivent apporter qq chose à l'entreprise

Premières formations RH.

- Au 21ème siècle : prise de conscience : DRH placée encore + au centre des stratégies
Assurer **égalité des chances**, les textes de lois vont ds ce sens.
- **Les Ressources Humaines au XXIème siècle : rôle essentiel pendant et après la crise sanitaire + défis managériaux conjugués au travail hybride**

Modèle Human and Business partner (H and BP):

- Redéfinir un nouveau contrat social entre les salariés et leur entreprise en intégrant les changements organisationnels induits par la crise sanitaire
- Accompagner le changement et renforcer la résilience organisationnelle (comment on fait pour surmonter une crise).
- Contribuer au développement durable et à l'impact positif de l'entreprise.
- Innover et impulser les innovations managériales adaptées à un nouveau contexte. (développer de nouvelles techniques, pour faire développer des idées créatives)

Fonction RH = fonction stratégique sous influences :

- **Économique** : ex : sur-effectif, sous effectif, maîtrise des coûts salariaux, délocalisation, besoin d'innovation, accompagnement des décisions stratégiques,...
- **Technologiques** : ex : réseaux sociaux, informatisation des systèmes...
- **Démographique** : ex : gestion de la diversité, âge, "papy-boom", gestion des seniors, genre, origine
- **Sociétale** : ex : la RSE, niveau de qualification, individualisme, ...
- **Juridique** : ex: durée de cotisation
- **Ergonomie** : sécurité du lieu de travail (chaise, bureau,...) = science qui s'occupe dans la manière dont le travail est exercé
- **Sciences sociales** : psychologie sociale

II – La place de la fonction RH

En RH il y a de grandes approches & dc 2 types de travaux qui coexistent à l'intérieur de l'entreprise selon qu'on se trouve plus ou moins proche des salariés :

A) Les différentes approches

- une **approche globalisante** : elle relie les problèmes rencontrés aux contraintes de l'organisation en matière d'emploi & de structure (vision macro, ex : **GPEC** = gestion prévisionnelle des emplois & des compétences : connaître le nombre de salariés, leur évolution,

leur départ de l'entreprise)

- une **approche individualisante** : elle est centrée sur l'individu, notamment sur les dimensions psychologiques & psychosociales (vision mico, ex : coaching)

Ces 2 approches coexistent ds l'entreprise.

B) **Les missions de la GRH** (typologie **Ulrich, 1997**)



- Développer l'engagement des salariés (motivation)
règle des 5 E :
- éthique,
- employabilité (capacité à retrouver un emploi)
- écoute
- équité (ce que l'on reçoit doit être proportionnel à ce que l'on fournit)
- épanouissement (employé motivé s'il arrive à se réaliser)

- Mise en oeuvre de la stratégie :
Développer l'engagement des salariés (motivation) :
11 % stratégie 6 % engagement 58 % administration 25 % changement

3 points communs à toutes ces activités :

- **Analyser** : il s'agit d'identifier, de repérer, de diagnostiquer ou d'observer (ex : gestion des compétences et des carrières)
- **Décider** : de nombreuses prises de décisions devront être réalisées depuis le recrutement jusqu'à la protection de la santé des salariés ou la négociation avec leurs représentants.
- **Contrôler** : il s'agit de suivre les décisions qui ont été prises, notamment pour évaluer l'évolution de la performance des collaborateurs à la suite de formations ou avec leur ancienneté.

C) Les métiers de la GRH

Ces différentes missions sont concrétisées à travers **4 familles de fonctions : (par spécialité)**

- l'**administration du personnel** gérant les aspects administratifs de la fonction (gestion de la paie, tenue des contrats de travail, suivi des budgets & des heures de travail)
- Le **développement des RH** gérant le cycle de vie du salarié ds l'entreprise (recrutement, formation, gestion de carrière,..) – (aider les salariés à progresser)
- La **gestion des relations sociales** ayant pr objectif de créer, de négocier. & veiller à faire appliquer les règles pr prévenir les risques collectifs (conflits)
- Les **responsables RH ou RH de proximité** (+ général, - spécialisé) ayant en charge le suivi d'1 population donnée (les commerciaux, les hauts potentiels, les salariés d'1 usine ou d'1 zone géographique, etc.). Ils st le lien entre la stratégie RH du siège, les salariés & les managers.

Il n'existe pas d'organisation type & chaque entreprise procède comme elle le souhaite.

→ tt ce qui est dédié est le respect du code du travail

- Des métiers généralistes & des métiers spécialistes :
 - directeur des Ressources Humaines (DRH) → métier généraliste (Bac+5,+7/10a xp)
 - assistant Ressources Humaines (ARH) → métier généraliste
 - responsable Administration du Personnel → métiers spécialistes (obligation légale, aspect structurant & juridique, lien avec mutuelles, produit tx d'absentéisme, d'accidents du L)
 - responsable Paie → métier spécialiste
 - responsable Recrutement ou Formation
 - responsable Développement RH : conduite de projets
 - Chargé de recherche

Chief Happiness Officer : S'occupe du bien-être des salariés

« **Quel est le poids de vos différents rôles RH au quotidien ?** »

(Estimation sur votre temps à l'année - Total sur 100%)

	2019	2016	2012
1 Rôle administratif	25%	29%	14%
2 Rôle de conseil sur le terrain auprès des salariés et des managers	23%	21%	27%
3 Rôle de partenaire stratégique et d'accompagnement du changement	20%	17%	22%
4 Rôle de négociation avec les partenaires sociaux	16%	16%	19%
5 Rôle d'expert technique & juridique	16%	16%	19%

III- Les acteurs de la fonction RH

A) Une contingence

Un processus de décision RH complexe car une multitude d'acteurs & des processus divers selon les entreprises selon :

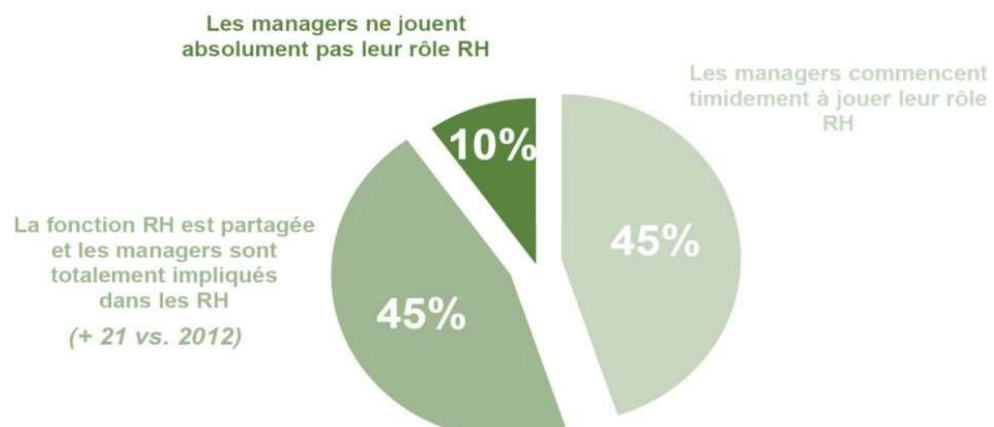
- La **taille de l'entreprise**

Type d'entreprise	Cadre chargé de la stratégie RH	Domaine global d'intervention
TPE	PDG	Administration du personnel
PME	PDG, directeur ou chef du personnel (parfois appelé DRH)	Gestion du personnel
GRANDE ENTREPRISE	DRH assurée par les services RH centraux et essentiellement par des relais RH au niveau des établissements	Gestion des RH
GROUPE	DRH assisté de ses collaborateurs n-1 au siège et sur les unités de production	Gestion stratégique et locale des RH
MULTINATIONALE	DRH groupe ; DRH pays et leurs collaborateurs des RH	Gestion internationale des RH

- L'**ambition sociale du dirigeant** : vision qu'il a des salariés
→ (avantage compétitif ou variable sans intérêt ?)
- Le **secteur d'activité** : Différents paramètres :
 - Le **poids du capital humain ds le projet stratégique de l'entreprise** (+ l'entreprise nécessite des compétences fortes, même si elle est petite, + la place des RH va être importante)
 - Le **rôle des partenaires sociaux** (présence des syndicats → menace de grève → incitation à la négociation → place aux RH pr éviter les conflits)
 - La **présence ou non de sites de production** (+ on est sur un site de production + c'est risqué & + on va vouloir mettre un service RH attentif)
- Les **choix managériaux** : fonction RH auprès de spécialistes fonctionnels, qui connaissent le métier mais pas forcément l'entreprise VS non spécialistes de la fonction (ingénieurs par exemple, que l'on forme pr devenir RH), proches des collaborateurs car ils connaissent l'entreprise mais ne connaissent pas le métier.

→ D'où une fonction RH de + en + partagée entre DRH & managers pr différentes raisons

Q. : DRH, où en êtes-vous du partage de la fonction RH avec les managers ?



Q. : Si le partage est en place, comment expliquez-vous cette situation ?



B) Les acteurs internes de la décision RH

- les dirigeants (donnent les axes stratégiques, les stratégie à suivre, allouent le budget)
- la DRH (garantir la cohérence de la politique sociale de l'entreprise, concevoir les outils, conseiller les managers et salariés dans l'utilisation des outils)
- Les managers (faire l'articulation entre la DRH et les salariés), chargés de la mise en œuvre des outils)
- les salariés (s'approprier les outils qui les concernent)
- les représentants des salariés (veiller à ce que l'entreprise respecte le droit du travail, négocie pour essayer d'obtenir plus)

C) Les acteurs externes

1- Des prestations variées

Cabinets de conseil, auditeurs sociaux, réseaux professionnels (ANDRH), organismes spécialisés (ANACT), inspection du travail, organisme du travail (Pôle emploi pr des pratiques de recrutement)...

2- L'externalisation de la fonction

Possibilité de confier tout ou partie de ses activités RH à prestation de services extérieurs souvent pour maîtriser les couts, se recentrer sur le cœur du métier et bénéficier d'une expertise. Ex : paie, car compliqué.

Nécessité d'en évaluer le cout (direct et caché pour piloter le prestataire) et la qualité de service.

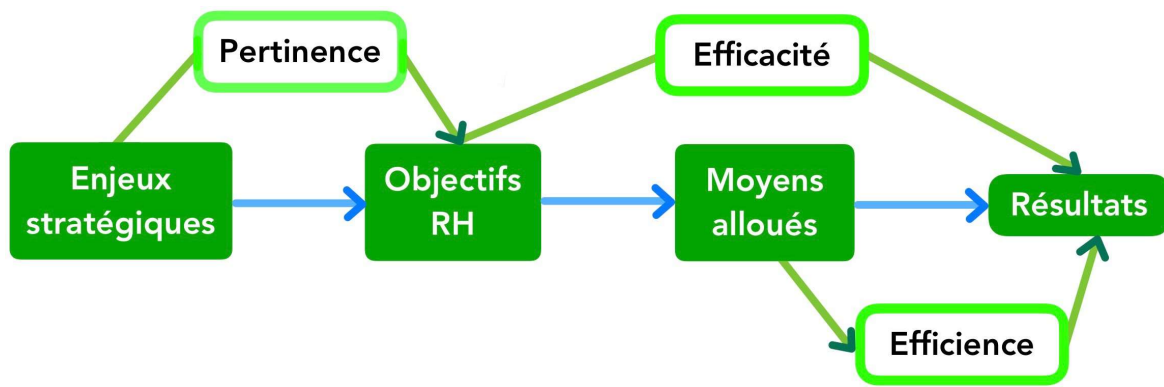
IV – La légitimité de la fonction RH

→ Dans cette multitude d'acteurs, positionnement des équipes RH parfois délicat.

→ une légitimité à construire & à démontrer :

- L'importance symbolique de la fonction ds l'organisme
- Des cadres RH parfois issus des autres fonctions

→ quel critère de performance : efficacité, pertinence ou efficience ?

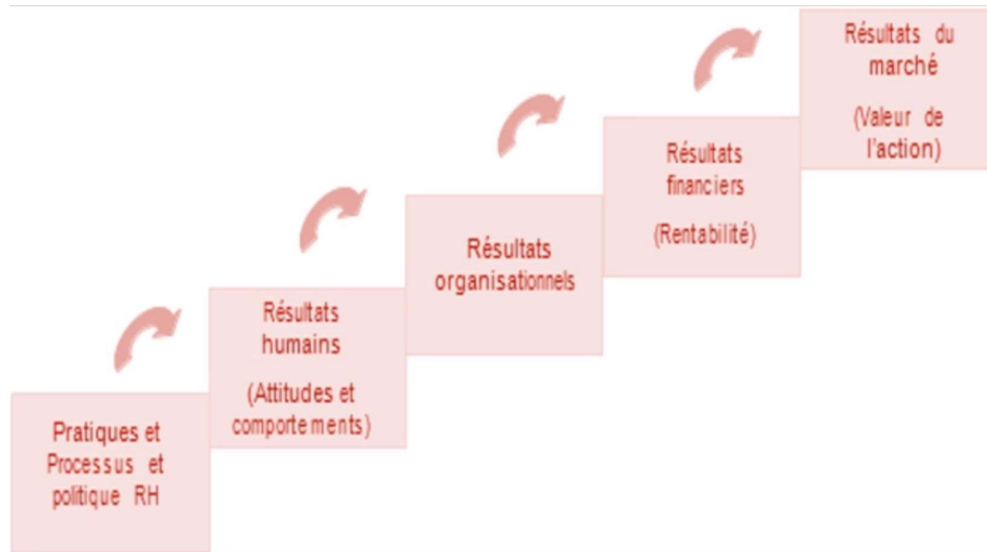


Pertinence : correspond aux objectifs ?

Efficacité les résultats sont atteints ?

Efficienc : bien respecter temps et argent pour atteindre résultats

- L'introuvable lien GRH/ performance globale de l'entreprise



→ une appréhension par le **modèle de l'escalier** (*Le Louarn & Wils, 2001*)

V – La fonction RH en 2030 ?

Des tendances impactantes :

→ l'écart entre les générations : *Millennials*

Les Millénnials



→ Les raisons de l'engagement : valeurs & raison d'être
(pas qu'1 vision utilitariste du salarié et besoin de reconnaissance)

→ la transformation digitale :



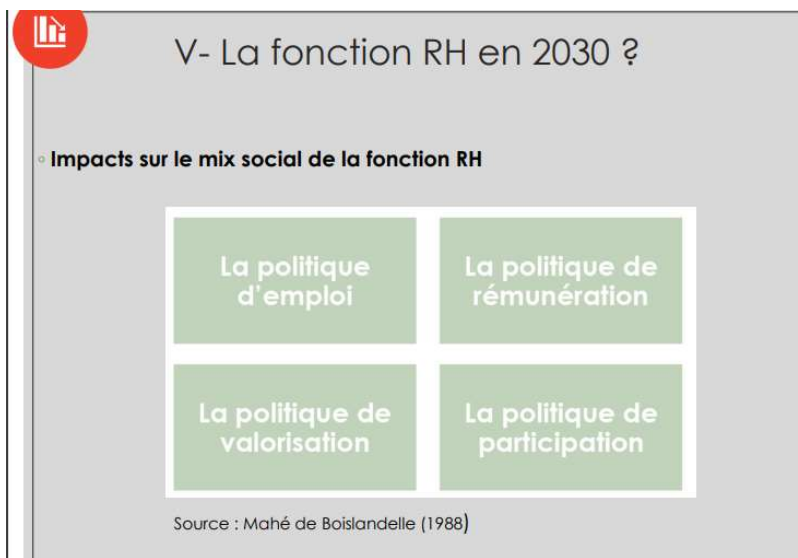
- Le développement personnel ; + que le poste, la carrière, l'entreprise
- le salarié comme un client (service de conciergerie ds l'entreprise, choix de la rémunération (en congés, en matériel, en actions (ex: Netflix)
- Des organisations agiles, plates, ouvertes
- Le mode de leadership du manager évolue & devient pierre angulaire du changement



Les 10 défis de la Fonction RH (Peretti, 2022)

Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise
Développer la motivation et l'implication des salariés
Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents
Faire de chaque salarié un apprenant permanent (<i>serial learner</i>)
Garantir une « expérience collaborateur » de qualité
Préparer et former les managers à leur rôle de manager dans une organisation hybride
Faire de la diversité une richesse
Contribuer au développement durable et à un impact positif
Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale
Mettre l'intelligence artificielle (IA) au service de la Fonction RH

Impact sur le mix social de la fction rh



Valorisation très important ajd

Impacts sur les métiers RH en 2030 :

- De nouvelles activités apparaissent (transformation organisationnelle, exploitation Big data, innovation RH, veille générationnelle)
- Des activités qui se transforment (staffing, sourcing (chercher les candidats), développement, développement des compétences)

→ Des services qui s'optimisent & se digitalisent.
L'administration se digitalise (congés, paye).

Conclusion : des visions RH originales

Ex : la vision des RH chez Netflix

- Encourager les salariés à prendre des décisions
- Partager l'information ouvertement, largement et délibérément
- Communiquer franchement et directement
- Ne garder que les salariés hautement performants
- Éviter les règles

Concrètement d'un point de vue managérial :

- Feedback honnête et productif (dire si qq'un est nul)
- Dream Team (tous les collègues doivent être extraordinaires, performants)
- Liberté et responsabilité
- Informed Captains (un capitaine qui décide)
- Disagree Then Commit (si la décision qui est prise n'est pas la nôtre, se soumettre quand même)
- Representation Matters (représenter la société)
- Expression artistique
- Context not control (pour le contexte, contre le contrôle de salariés)
- Highly Aligned, Loosely coupled (entreprise grandit, devient de plus en plus formelle, donc avoir une stratégie, salariés la suivent)
- Attentes éthiques (protéger confidentialité entreprise, se comporter de manière éthique)
- Les salariés dirigent notre philanthropie (décident à quelles assoc. donner du fric)
- Chercher l'excellence pour arriver au succès (préserver culture et l'améliorer)

Pas de bonus, pas d'évaluation formelle et peu ou pas de formation et pourtant 71% des salariés de Netflix encourageraient un ami à devenir leur collègue.

Netflix fait partie des « Best places in the world to work » (taux de turn-over de 11% par an contre 13% en moyenne dans son secteur)

Voici comment la philosophie se répercute sur la politique RH :

- Une stratégie orientée sur la gestion des talents ;
- Ne recruter et ne conserver que les salariés performants ("si vous recrutez de vrais adultes, 97% des salariés feront la bonne chose. On peut leur faire confiance. ") ;
- Donner de la responsabilité et de la liberté (heures de travail, congés illimités, budget à autogérer ;
- Une rémunération au maximum du marché. (être les meilleurs et embaucher les meilleurs)

+ lectures complémentaires

1. Les **1ers services du personnel** font leur apparition en **1880**.
2. Ds les 1ers services du personnel, la **mission du responsable de recrutement** était de recruter **les moins engagés politiquement**.
3. L'**apparition de la fn RH** s'est faite par le **recrutement & le maintien de l'ordre**.
4. Au **début, la fn RH** a pr mission principale d'**optimiser les coûts de la main d'oeuvre**. (pas de gérer le capital humain)
5. **L'apparition** de l'expression "**RH**" signifie que on ne voit **plus le personnel uniquement comme un coût**.
6. La **GRH** que nous connaissons aujourd'hui ds les '90.
7. La **fn GRH** considère que **l'Homme est un AC**.
8. La **fn GRH** pr l'entreprise est un partenaire ds la **mise en oeuvre de la stratégie**.
9. **Ulrich** voit **4 missions RH**.
10. La mission de la **conduite du changement** concerne les **Hommes ds le futur**. (pas les processus, & ne concerne pas le quotidien)
11. La **GRH** est une **fn partagée** entre plusieurs acteurs : **DRH, Manager, Salariés** (ms ne concerne pas les clientzts)
12. Les **2 logiques de répartition possible de la fn RH** st des **spécialistes de la fonction & des non spécialistes**.
(pas acteurs int-ext ; ou potentiels FNR & clients ; ou DG & représentants des salariés)
13. Ce qui a le + **d'impact sur la transformation des organisations** : les **mutations technologiques & les évolutions démographiques**.
(pas accentuation de la concurrence mondiale ou mutations économiques)