



Gestion des ressources humaines

Partie 2 : Fonctions des ressources humaines

- A. Définition de la GRH,**
- B. les objectifs de la GRH**
- C. L'emploi**
- D. Différence entre fonction RH et SRH**
- E. Service ressources humaines**
- F. Les activités de la GRH**

A. Définition de la GRH

‘Il y a plusieurs définitions de la GRH , nous nous contentons de citer quelques unes.

Définition de la GRH selon wikipédia¹ (2018) :

- La gestion des ressources humaines (GRH) — anciennement la gestion du personnel — est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation.
- Ces ressources humaines sont l'ensemble des collaborateurs de tous statuts (ouvriers, employés, cadres) appartenant à l'organisation mais aussi – et de plus en plus – liés à elle par des rapports de sujétion (ainsi, les collaborateurs des sous-traitant sont considérés comme faisant partie de fait du périmètre des ressources humaines de l'entreprise)¹.

A. Définition de la GRH

- Dans un premier temps, cette fonction est entendue dans une perspective opérationnelle. Il s'agit d'administrer un personnel qui peut être numériquement important et réparti en différents niveaux de hiérarchie ou de qualification : (gestion de la paie, droit du travail, contrat du travail, etc.).
- Dans un second temps, la fonction acquiert une dimension plus fonctionnelle. Il s'agit d'améliorer la communication transversale entre services et processus et de mettre en œuvre un développement des collaborateurs tout au long de leur séjour dans l'organisation (gestion des carrières, gestion prévisionnelles des emplois et des compétences ou (GPEC), recrutement (sélection), formation, etc.).

1- https://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines

B. Les objectifs de la fonction

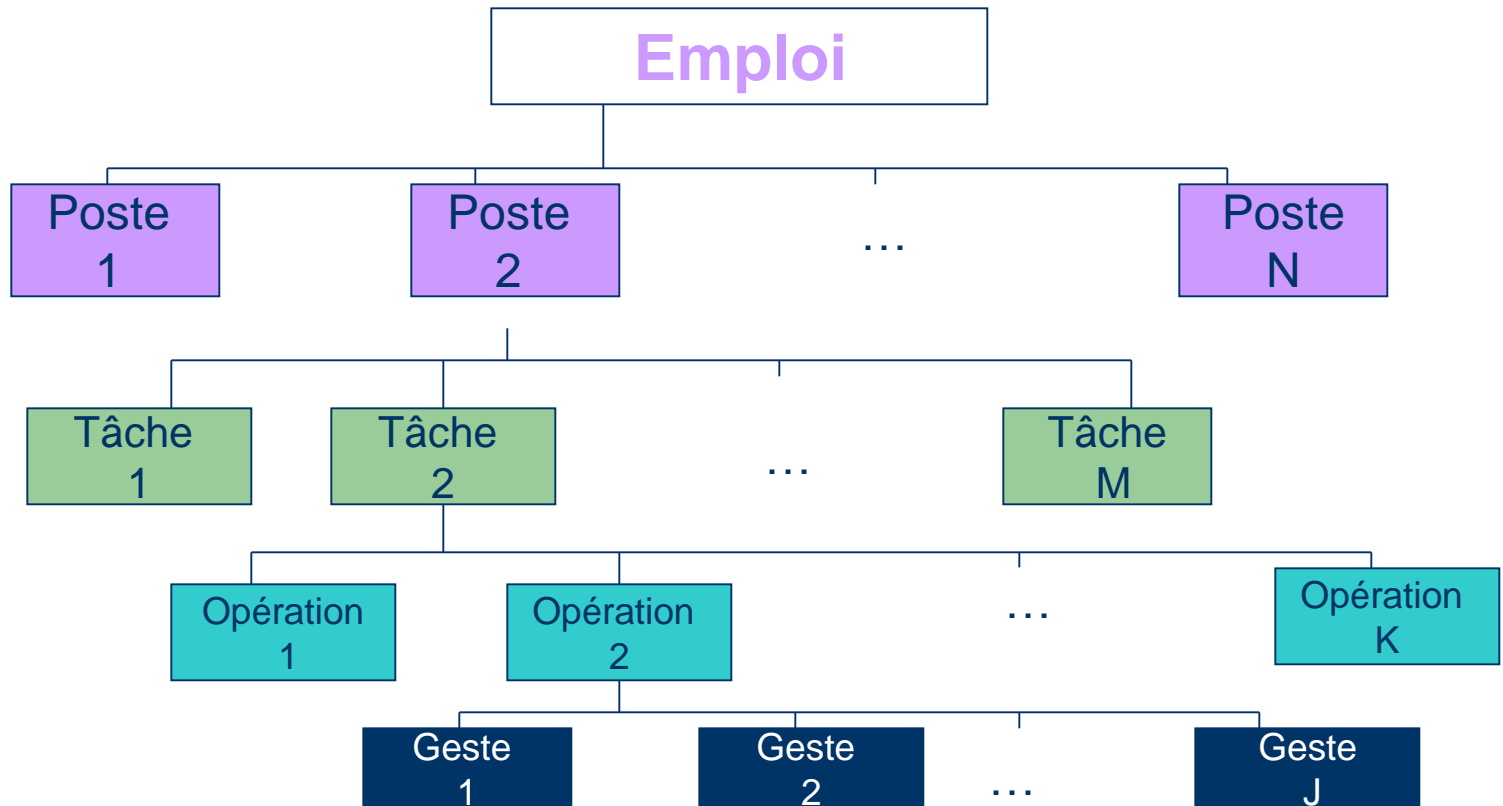
Les objectifs de la GRH vont influencer l'organisation et les activités de la fonction RH. Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services de RH :

- Attirer : vers l'organisation le nombre suffisant de personnes possédant des habilités et de l'expérience.
- Conserver : par la gestion de la carrière, promotion interne, ...
- Développer : par la formation
- Motiver et satisfaire : par l'évaluation des performances des salariés et la rémunération au mérite ; bonne communication avec les salariés et avec les représentants des salariés ; réduction des accidents de travail par des programmes de formation et de prévention ; ...
- Etre efficace : par l'acquisition et la conservation de RH qualifiées ; l'atteinte de haut niveau de performance et la production de produits de qualité ; le contrôle des coûts , de l'absentéisme et la rotation du personnel ; une qualité de vie au travail satisfaisante ; le respect des lois et règlements ; ...

C. L'Emploi

1. Décomposition de l'emploi
2. Définitions : geste ; opération ; tâche ; poste et emploi
3. Exemples : geste ; opération ; tâche ; poste et emploi

C1. Décomposition de l'emploi



C2. Définitions : Geste - opération - tâche - poste - emploi

	Définition
Geste	Toute action observable, accomplie par un membre du personnel en vue de l'exécution d'une opération.
Opération (ou activité)	Toutes les composantes d'une tâche, à la fois physiques et mentales, requérant des aptitudes, des connaissances et des habilités.
Tâche (ou attribution)	Partie d'une fonction de travail, d'un emploi ou d'un poste, demandant un effort physique ou mental en vue de l'atteinte d'un objectif spécifique.
Poste	Ensemble de tâches, de devoirs et de responsabilités. C'est un terme à connotation individuelle, en ce sens qu'il s'agit du travail régulier d'une personne. Il exige, en conséquence, des connaissances et des habilités.
Emploi	Ensemble de postes, de devoirs et de responsabilités qui regroupent un ensemble de postes ayant des caractéristiques semblables
Fonction	Terme utilisé pour résumer ce qui doit être fait pour s'acquitter des obligations d'un poste.

C3. Exemples : Geste - opération - tâche - poste - emploi

	Exemples
Geste	Manipulation d'un ordinateur pour le traitement de textes
Opération (ou activité)	Taper des factures pour des clients débiteurs
Tâche (ou attribution)	Taper des lettres ; classer des dossiers ; accueillir et répondre à des clients
Poste	Secrétaire
Emploi	Personnel de bureau
Fonction	Effectuer du travail de bureau

C4. Différence entre fonction RH et SRH

- ❑ La fonction RH naît en même temps que l'organisation, dès que le promoteur de l'entreprise décide d'embaucher une personne pour l'aider.
- ❑ C'est un choix de l'organisation que d'avoir ou non un SRH.
- ❑ Il y a présence d'un SRH si, et seulement si, l'organisation voit la nécessité de l'intégrer à son organigramme, tandis que la fonction RH existe comme toutes les autres fonction de l'organisation
- ❑ La fonction RH conditionne la structure du SRH

D. Service des ressources humaines

- 1. Création du Service ressources humaines**
- 2. Structure organisationnelle du SRH**
- 3. Types d'autorité du SRH**
- 4. Titre du responsable du service des RH**

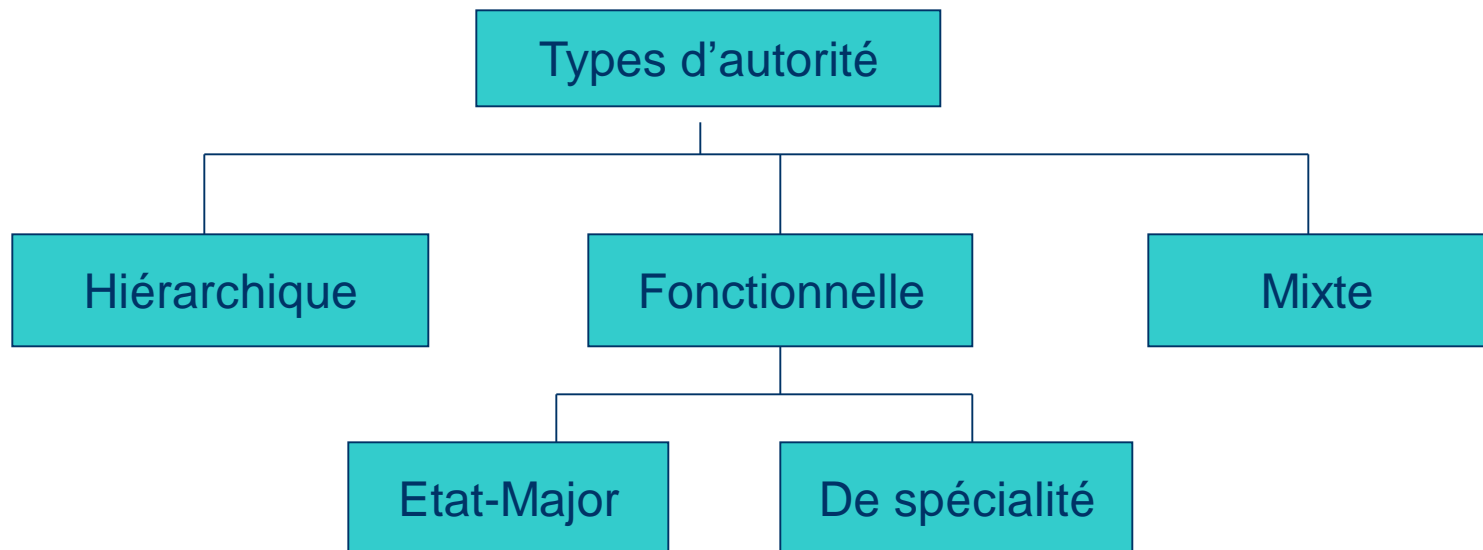
D1. Création du Service ressources humaines

- Au fur et à mesure que l'organisation grandit, les dirigeants peuvent se demander quand ils devront se doter d'un SRH. Les facteurs qui influencent cette décision sont nombreux :
 - ✓ nombre de travailleurs dans l'organisation ;
 - ✓ accroissement du nombre d'activités de la fonction RH ;
 - ✓ urgence de résolution des problèmes majeurs qui peuvent nuire au développement de l'organisation (exemple : trop d'intervenants qui prennent des décisions à propos des RH) ;
 - ...
- L'implantation d'un tel service exige beaucoup de réflexion afin de confier au service les responsabilités qui correspondent aux besoins de l'organisation.

D2. Structure organisationnelle du SRH

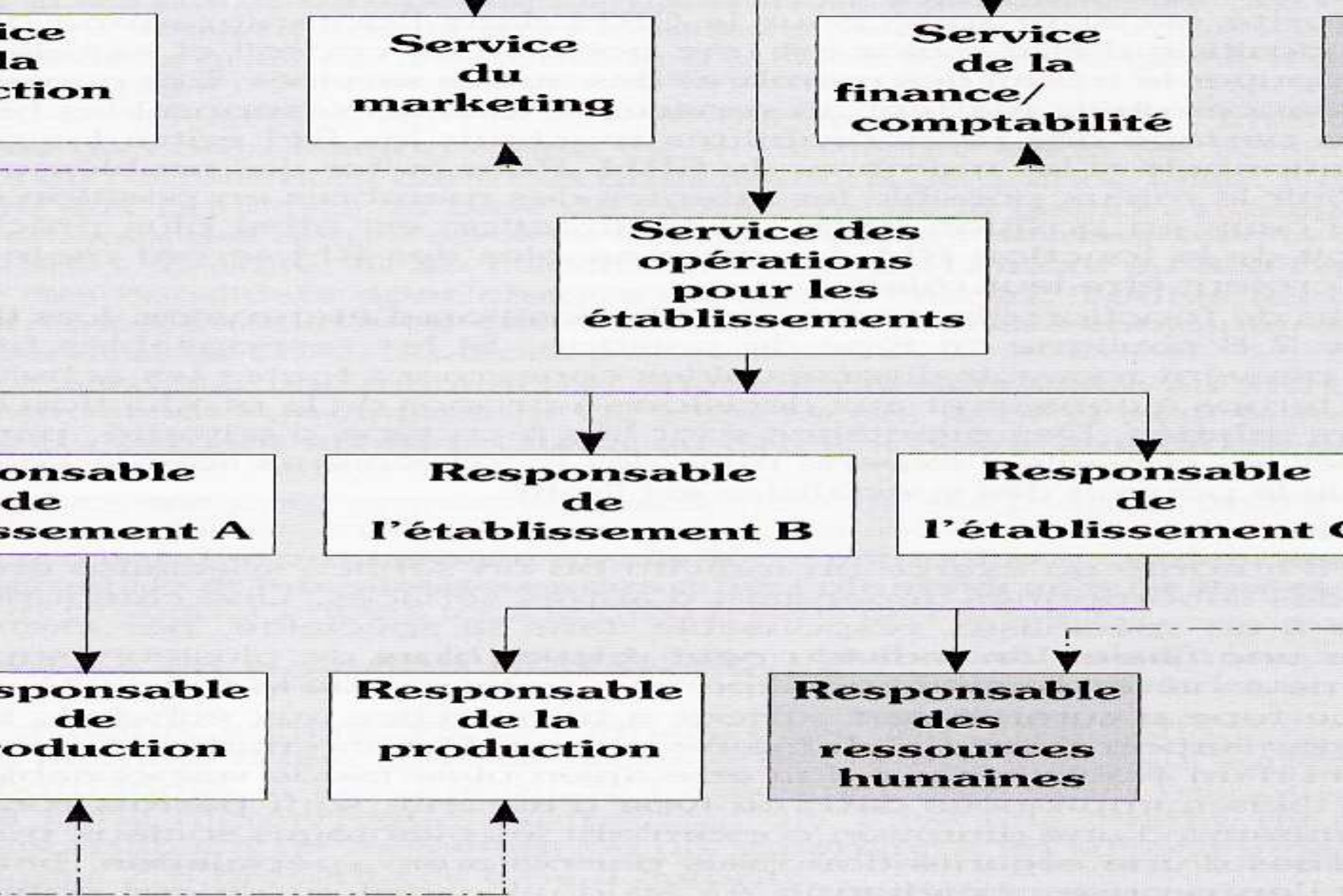
- La structure organisationnelle se définit à travers des voies normales de communication par lesquelles l'information circule du haut vers le bas et inversement. Ces voies déterminent : Qui fait quoi ? Qui relève de qui ? Qui conseille qui ?,...
- Il n'y a pas de structure-type idéal du SRH.
- Le SRH exerce des activités multiples et variées, sa structure dépend de l'importance accordée à certaines activités par rapport à d'autres.
- Les principaux critères qui peuvent nous guider dans l'établissement d'une structure d'un service des RH sont les suivants :
 - ✓ Les finalités actuelles et futures de la GRH dans l'organisation ;
 - ✓ Le nombre d'activités de la GRH et leur complexité ;
 - ✓ La taille de l'organisation (ou le nombre d'employés) ;
 - ✓ L'influence et l'autorité attribuées au SRH ;
 - ✓ ...

D3. Type d'autorité du SRH



D3. Type d'autorité du SRH

Types Éléments	HIÉRARCHIQUE	FONCTIONNELLE		MIXTE
		ÉTAT-MAJOR	DE SPÉCIALITÉ	
Définition	<ul style="list-style-type: none"> • autorité directe (de supérieur à subordonné) • l'individu relève d'un seul supérieur pour ses activités 	<ul style="list-style-type: none"> • conseils et aides aux autres services hiérarchiques • pas d'autorité 	<ul style="list-style-type: none"> • autorité liée à la spécialisation • chaque spécialiste supervise le travail fait dans son secteur • l'individu relève de plusieurs supérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> • trois types de position pour des individus: hiérarchique, de conseil et de spécialité • l'individu peut relever d'un ou de plusieurs supérieurs



——— Position hiérarchique
 - - - - - Position d'état-majo
 Position de spécialit

D4. Titre du responsable du service RH

Le titre donné au responsable du service RH varie d'une organisation à une autres.

➤ Dans la plupart des grandes organisations, on attribue l'un des titres suivants à ce responsable :

- ❖ « Chef du service du personnel »
- ❖ « Directeur de personnel »
- ❖ « Directeur des relations humaines »
- ❖ « Directeur des affaires sociales »
- ❖ « Directeur des ressources humaines »
- ❖ « Directeur du développement humain et social »
- ❖ « Responsable de la GRH »
- ❖ « Responsable du service des ressources humaines »
- ❖ « Directeur du développement du capital humain »
- ❖ ...

E. Les activités de la GRH

1. **Activités de base**
2. **Activités mobilisatrices**
3. **Activités d'équilibre et de rééquilibrage**
4. **Exemple d'organigramme d'un service des RH avec identification des différentes activités de la GRH**

E1. Activités de base de la GRH

Il y a principalement cinq types d'activités opérationnelles de la GRH :

- 1- La planification de la RH
- 2- L'analyse des emplois et évaluation des emplois
- 3- Gestion de la rémunération :
- 4- Acquisition des RH :
recrutement, sélection et embauche et accueil des nouveaux employés
- 5- Développement des RH :
évaluation des RH, la formation et la gestion des carrières

E1.1. Planification de la RH

Définition :

c'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes .

Autres appellations :

- Gestion prévisionnelle de RH (GPRH),
- Planification des effectifs organisationnels (PEO),
- ...

E1.2. L'analyse et évaluation des emplois

L'analyse des emplois :

L'analyse des emplois se définit comme une procédure qui utilise une méthode appropriée pour la collecte systématique de faits précis concernant un emploi étudié à une période donnée permettant ainsi ***Une description des tâches et définir le profil de cet emploi.***

Evaluation des emplois :

C'est une activité de la gestion des ressources humaines reposant sur une démarche pour analyser et comparer les exigences de différents emplois au sein d'une organisation en vue de déterminer sur une base logique, leur valeur relative et établir une hiérarchie des emplois en vue d'une **rémunération équitable**.

E1.3. Gestion de la rémunération :

« On peut définir la rémunération comme l'ensemble des compensations et avantages que reçoivent les employés en contrepartie de leur travail:

- ❑ **La rémunération directe** constitue la paie reçue, à intervalles réguliers, à titre de traitements, salaires, primes et commissions.
- ❑ **La rémunération indirecte** comprend toutes les compensations qui ne font pas partie de la rémunération directe et qui font partie du contrat social liant l'employeur et l'employé (p. ex., avantages sociaux, congés payés, régimes de retraite, formation et services à l'employé).
- ❑ **Les avantages non financiers** font référence à des facteurs tels que le parcours de carrière et les possibilités d'avancement, la reconnaissance, de même qu'aux facteurs qui facilitent l'accomplissement du travail (environnement, horaire, congés sans solde, etc.).

Une bonne stratégie de rémunération atteint un équilibre entre l'équité interne et la concurrence avec le marché. La rémunération et les avantages sociaux ont des répercussions sur la productivité et le bonheur des employés, de même que sur la capacité de votre organisation à réaliser ses objectifs. Il est dans votre avantage de vous assurer que vos employés sont rémunérés d'une façon créative et qu'ils connaissent les avantages sociaux qui leur sont offerts. »¹

(1) Source : <http://hrcouncil.ca/info-rh/remuneration-systemes.cfm>

E1.4. Acquisition des RH : recrutement, sélection et embauche : accueil des nouveaux employés

Le recrutement :

Un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant.

La sélection :

un processus qui consiste, pour une organisation, à choisir parmi plusieurs candidats la personne qui satisfait le mieux aux exigences du poste à pourvoir et aux besoins des deux partenaires (employeur et candidat), compte tenu des conditions environnementales.

Embauche & accueil des nouveaux employés

Mal accueillir et intégrer de nouveaux employés est le meilleur moyen de les démotiver, de nuire à leur productivité et même de les perdre définitivement. Tous les efforts sur les phases amont peuvent être annulés par une intégration bâclée.

Il est indispensable d'assurer dans les meilleures conditions leur intégration. Il faut mettre réellement en place et de façon durable des procédures d'accueil et de suivi pour réussir l'intégration du salarié.

E1.5. Développement des RH : évaluation des RH, la formation et la gestion des carrières

Evaluation du personnel :

L'évaluation est un facteur fondamental de communication interne, de motivation et de fidélisation répondant à plusieurs objectifs :

- Clarifier les missions du collaborateur et situer leur contribution à la performance de l'entreprise,
- Evaluer les activités et les compétences mises en œuvre,
- Apprécier l'atteinte des objectifs,
- Fixer des objectifs nouveaux pour la période à venir,
- Définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ces objectifs,
- Identifier les attentes du collaborateur au regard des besoins et objectifs de l'entreprise.

Le résultat de l'évaluation effectuée servira de support concret à une analyse partagée avec l'évalué et à la construction d'un plan de développement qui donnera lieu à plusieurs type d'actions de formation, de mobilité et d'évolution professionnelle.

Formation :

- ❑ La formation sert comme un instrument d'aide au développement. Elle n'a de sens que si elle est étroitement intégrée à la stratégie mise en œuvre pour maintenir le cap de la compétitivité.
- ❑ Elle constitue un investissement au service de la stratégie de l'entreprise. Elle est intégrée dans les grandes orientations stratégiques, tant pour acquérir une culture d'entreprise que pour faciliter la réalisation des projets d'investissement.
- ❑ L'entretien annuel individuel permet de mettre sur table les attentes des salariés et les besoins de l'entreprise en terme de compétences. Ces informations constituent des données d'entrée pour le plan de formation.
- ❑ Le plan de formation va rassembler toutes les formations en cours et à venir sur l'année, en lien avec la politique d'entreprise définie.
- ❑ C'est un projet opérationnel de développement et d'adaptation des compétences de vos salariés aux évolutions des métiers dans votre structure.

La gestion des carrières :

- ❑ L'adoption d'un plan de gestion de carrière transforme le dialogue entre l'employeur et l'employé. Ce dernier n'est plus considéré comme un facteur de production, mais au contraire comme un investissement à faire prospérer. A ce titre, l'entreprise a tout intérêt à mettre en place un processus pour ouvrir des perspectives claires à ses collaborateurs. A la clé : implication et motivation des équipes !**
- ❑ Gérer les carrières consiste à conseiller vos collaborateurs et les orienter dans leur parcours professionnel en fonction des besoins de l'entreprise et des obligations légales, mais aussi de leurs souhaits et de leurs compétences.**
- ❑ Aussi, la gestion de carrières est-elle étroitement liée à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences. La GPEC vise à concevoir et à mettre en œuvre des actions visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (effectifs, compétences nécessaires), en fonction de sa stratégie à moyen et long termes.**

E2. Activités mobilisatrices

Activités	Description
Leadership, satisfaction et motivation	Facteurs interreliés de performance pour les salariés
Partenariat salariés/employeur (PSE)	Voie d'intégration des salariés à la vie de l'organisation
Communication	Réponse de l'organisation au besoin d'information des salariés
Culture au travail	Prise en compte de la diversité des cultures
Rapports collectifs de travail	Ensemble des relations régissant salariés et employeurs
Contrats de travail	Détermination des conditions de travail des salariés à l'intérieur d'accords
Santé et sécurité	Ensemble des conditions existant dans l'environnement de travail et affectant les salariés

E3. Activités d'équilibre et de rééquilibrage

Activités d'équilibre



Activités de rééquilibrage



Gestion de l'équité	Opposé de la discrimination que l'on traque de plus en plus dans les organisations
Gestion des emplois	Stratégie visant à considérer les organisations comme un patrimoine collectif
Gestion du stress	Aspect négatif du stress qui préoccupe l'employeur
Gestion du temps	Allocation de périodes précises dans un but d'efficacité
Gestion de la discipline	Encadrement des salariés par des mesures disciplinaires
Gestion des dysfonctionnements	Absentéisme, roulement, conflits = indicateurs de problèmes

