

COURS D'INTRODUCTION EN GRH

VÉRONIQUE CSANYI-VIRAG, PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL, DOCTORANTE EN
SCIENCES DE GESTION

PRESENTATION DE L'INTERVENANTE

- **Véronique CSANYI-VIRAG**
- Psychologue du travail, Consultante en organisation et RH
- IPRP
- Doctorante en sciences de gestion

PRESENTATION DU COURS

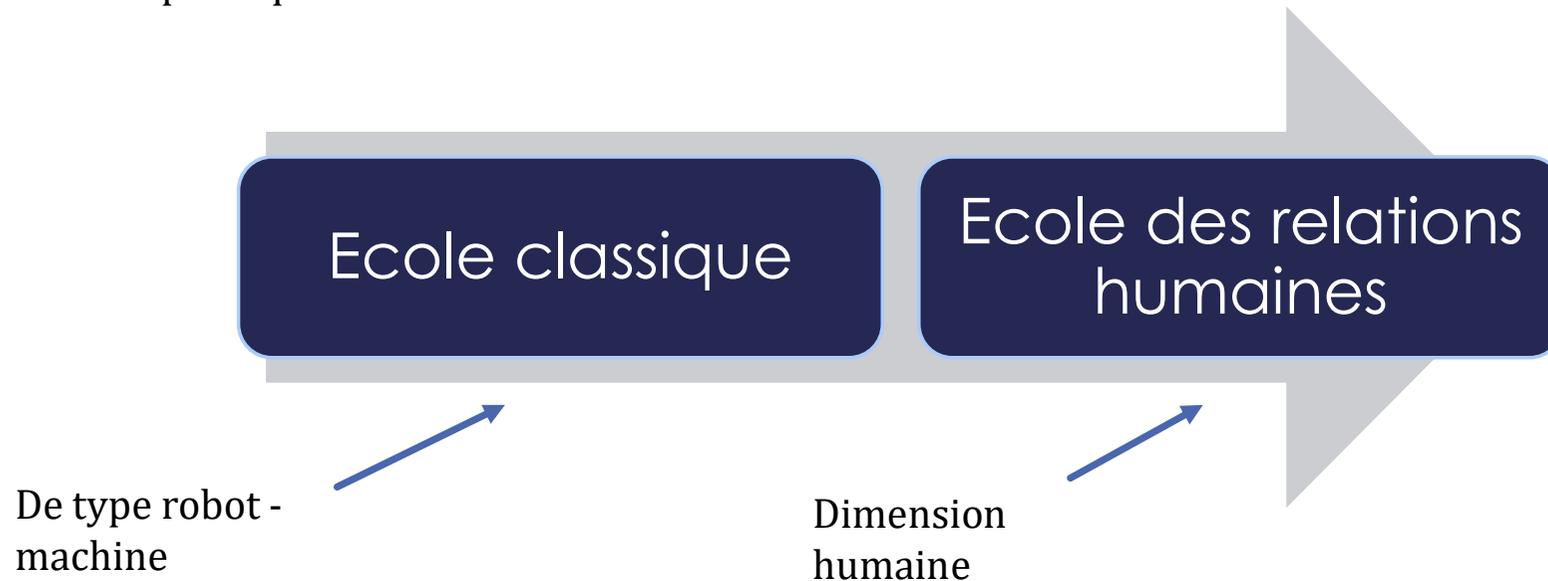
- Présentation historique des ressources humaines et son évolution
- Les grands axes de la GRH
 - Les volets :
 - Le cadre juridique : la RH et le cadre légal
 - Recrutement
 - Discrimination, diversité, inclusion et RSE
 - La formation
 - Sensibilisation à La GPEC
 - Santé travail / prévention des risques professionnels et psychosociaux / QVT (Qualité de vie au travail)

HISTORIQUE DE LA FONCTION RH

4

- Historique de la fonction des ressources humaines

La fonction se construit avec les formes des organisations du travail qui implique une vision spécifique de l'humain au travail



HISTORIQUE DE LA FONCTION RH

5

Vision RH mécaniste

Le TAYLORISME

- Historique des organisations du travail
- Les courants théoriques, les modèles en question

Les mutations du travail : exemple « Les temps modernes »

Histoire de l'organisation du travail

Le courant classique

L'organisation du travail est un élément essentiel du fonctionnement des économies et des sociétés. Cette organisation a connu d'importantes transformations depuis la fin du XVIIIe siècle.

Au tournant du XIXe siècle, un ingénieur américain **Frederick Winslow Taylor (1856-1915)** conçoit une organisation spécifique au travail : qui sera rapidement adoptée aux États-Unis

Les 3 principes de cette méthode :

- L'analyse des tâches : il faut spécialiser les travailleurs et leur faire exécuter des tâches restreintes
- L'utilisation des méthodes scientifiques : l'étude des mouvements et des temps pour établir des standards de production (la rentabilité)
- Economique : pour Taylor la seule motivation des travailleurs est pécuniaire

Le courant classique

L'OST : Organisation scientifique du travail

- La conception du travail effectuée par les cols blancs : des bureaux des méthodes
- L'exécution du travail par les cols bleus « **ouvriers spécialisés** » (OS) non qualifiés, étroitement contrôlés et soumis à des cadences strictement chronométrées.

HISTORIQUE DE LA FONCTION RH

8

L'OST a pour objectif de :

- Réduire les temps morts (les gestes inutiles, optimiser le temps)
- Etudier les gestes du travailleur, standardiser les gestes pour être plus performants, efficaces

L'intérêt se porte sur la rentabilité et l'ergonomie (adapter les gestes les moins pénibles)

Les limites : la déqualification du travail

- Un moyen de diviser la classe ouvrière en opposant les ouvriers qualifiés, organisés en syndicats, aux OS sans qualification
- Baisser les coûts salariaux moyens

Dans cette pensée du travail :

Dichotomie / séparation entre le cerveau (qui organise le travail) et la main humaine de l'ouvrier et donc une vision très appauvrie du potentiel humain.

A cette époque, on fait appel à une main d'œuvre rurale, peu qualifiée et à une population d'immigrés

Les limites : la déqualification du travail

- L'ennui , l'insatisfaction, l'aliénation et une perte de motivation en raison du caractère répétitif du travail ;
- Augmente l'absentéisme, le taux de roulement du personnel et les tensions entre les ouvriers et les supérieurs ;
- Augmente l'incidence des accidents du travail en raison d'une baisse de concentration provenant de la répétition des tâches à accomplir.

HISTORIQUE DE LA FONCTION RH

11

RENFORCEMENT MECANISTE ET PRODUCTIVITE

LE FORDISME

L'OST permet de produire plus, mais l'objectif est de vendre les produits fabriqués : il faut en face des consommateurs avec un pouvoir d'achat pour consommer.

Henry Ford (1863-1947) va mettre en place un système :

- Sur le plan technique, **Henry Ford** prolonge le taylorisme, en utilisant le travail à la chaîne
- Les pièces sont transportées sur un tapis roulant, le « **convoyeur** », ce qui évite des pertes de temps ;
- La cadence de travail des ouvriers devient facilement contrôlable puisqu'elle dépend de la vitesse du convoyeur

RENFORCEMENT MECANISTE ET PRODUCTIVITE

LE FORDISME

Henry Ford (1863-1947) va mettre en place un système :

- Sur le plan économique et social, Henry Ford innove
- **La production de masse et la consommation de masse**
- **Des objets standardisés**
- Une rémunération suffisante des travailleurs : assurer un salaire pour qu'ils puissent consommer et acheter une voiture FORD T
- Ford propose la journée de 8h/ à un taux fixe de 5\$ par jour

RENFORCEMENT MECANISTE ET PRODUCTIVITE

LE FORDISME

Les limites :

- Tenir les cadences de la chaine convoyeur / s'adapter à la vitesse de la machine ;
- Vague de démissions : difficultés à tenir le rythme de travail dicté par la chaine de montage ;
- Turn-over /de nombreux remplacements : les ouvriers ne restent pas longtemps ;
- Risques de défauts / malfaçons des produits

Vision RH Humaniste

Courant des relations humaines

Ce courant apparait dans une période de crise économique de 1929 :

Elton Mayo (1880-1949)

De 1927 à 1932 : des expériences sont menées dans une usine de la Western Electric Company près de Chicago « étudier l'impact des variations de lumière sur la productivité de six ouvrières. La découverte de Mayo fut que, si cette dernière progressait de façon spectaculaire, ce n'était pas tant grâce à une amélioration des conditions de travail matérielles que grâce à un climat psychologique favorable »

Vision RH Humaniste

Courant des relations humaines

Ce courant apparait dans une période de crise économique de 1929 :

Elton Mayo (1880-1949)

De 1927 à 1932 : des expériences sont menées dans une usine de la Western Electric Company près de Chicago

Fait aussi le lien avec l'importance du sentiment d'appartenance au groupe

L'innovation de ce système de pensée sur l'organisation du travail : un caractère humaniste dans le travail

La nécessité d'un lien entre les salariés pour travailler ensemble

Vision RH Humaniste

Courant des relations humaines

Sur le plan technique

Un enjeu important : remettre le salarié au centre du travail

Il sera important dans cette pensée de l'organisation du travail d'accorder de l'importance à la personnalité des salariés et des relations entre eux à l'intérieur des situations de travail

- confier des tâches enrichies puis élargies : suppression de certains contrôles qui nuisent à l'autonomie

L'ère de la compétence

Le modèle contemporain

L'ère de la compétence :

Penser et agir

Quelques principes

- Les rapports sociaux plus personnalisés
- Tendance à promouvoir l'autonomie et la responsabilisation professionnelle
- Créativité et /ou innovation dans le partage du travail : nouvelles coopérations
- Développement du travail d'équipe, l'utilisation de réseaux sociaux
- Les compétences collectives d'un groupe

Individualisation de la RH

Quels enjeux pour la fonction RH ?

La GIRH ne se suffit plus au stade de gestion administrative

Elle s'inscrit au cœur de la compétitivité de l'entreprise au niveau mondial en optimisant l'utilisation des technologies

Elle crée de la valeur ajoutée dans sa prestation de service au management opérationnel dans une logique de réseaux

« Ces changements technologiques ont un fort impact organisationnel sur le management, la coordination et le contrôle » (Florence Laval, 2000 Maitre de conférence à l'IAE Poitier).

Témoignage sur le DRH de demain : « Le magicien de l'humain »

<https://www.youtube.com/watch?v=AusqtWZT0b8>

L'introduction à la GSRH : Gestion stratégique des Ressources Humaines

La R. H. est aussi une discipline scientifique (il y a des chercheurs) qui aide la D. R. H. à mieux comprendre.

C'est une discipline des sciences sociales qui mobilisent des savoirs pluridisciplinaires : l'économie, la psychologie, le droit, la gestion. afin gérer l'humain au travail,

La GSRH s'est développée en raison de trois phénomènes :

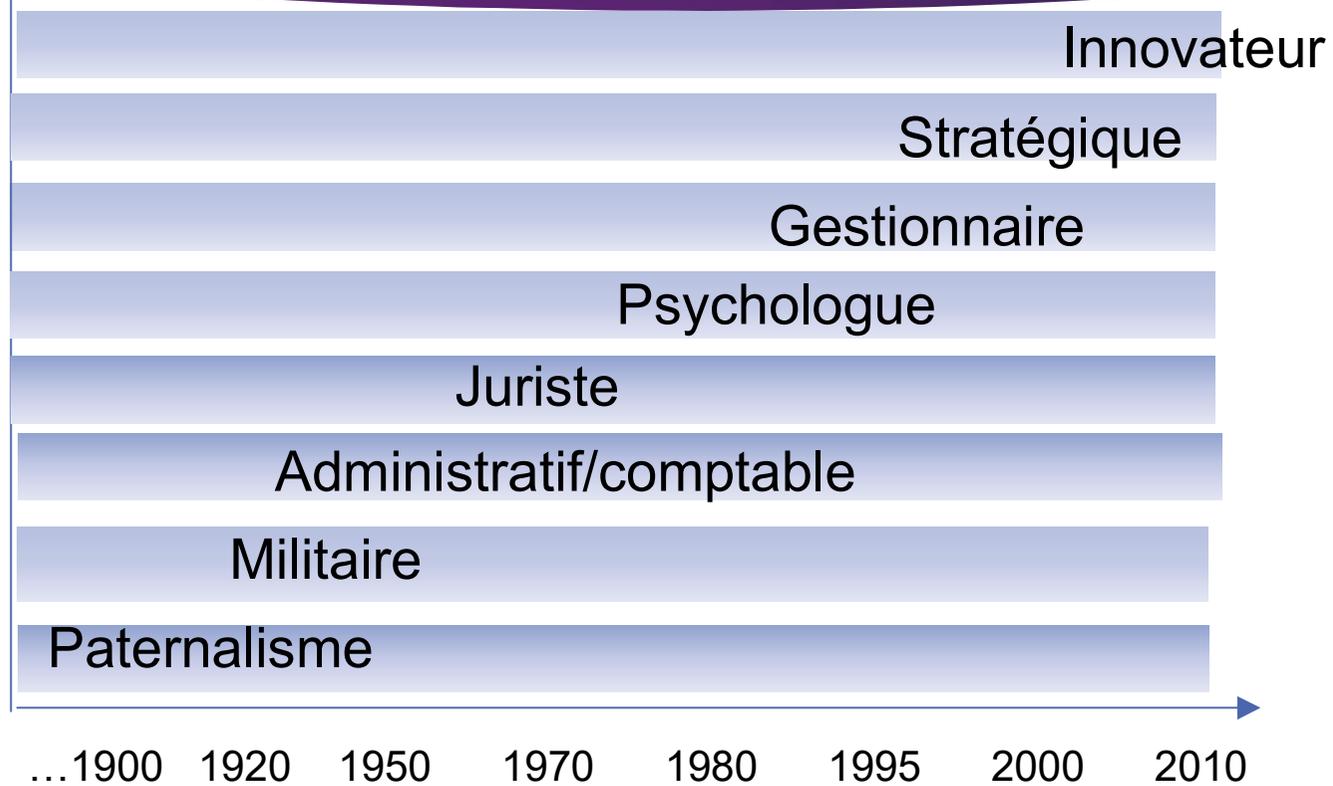
- 1/ Un changement dans le rythme et l'ampleur des transformations de l'environnement des organisations
- 2/ La nécessité de créer de nouvelles compétences stratégiques et organisationnelles
- 3/ la reconnaissance d'une nouvelle intelligence des ressources humaines au sein de l'organisation.

Quels enjeux pour la fonction RH ?

L'harmonisation internationale par le SIRH appelle à une relative adhésion à la politique RH Groupe de la part des filiales et suppose une maturité d'application RH nécessaire afin d'intégrer le SI dans les pratiques

L'enjeu de la Corporate : quel impact du SI dans les filiales en termes de conflits, de résistances sur les modes opératoires ? La coordination, le contrôle de la Corporate impliquant l'accompagnement des acteurs au changements

Evolution de l'approche RH



Les défis pour la fonction RH

PENSER GLOBAL / AGIR LOCAL

Vers une « glocalisation » de la fonction RH

Une DRH CENTRALE

-Organise des relais RH pour agir en fonction des spécificités locales : culturelles, géopolitiques, législatives

-Anime le réseau RH mondial à travers le portail SIRH, journal interne, séminaires...

La fonction RH

La Gestion des Ressources Humaines
est à la fois
un domaine de **connaissances**
et un domaine **d'actions**.

Elle appartient à la fois au champ des sciences de gestion et des sciences sociales au carrefour du droit, de l'économie, de la sociologie et de la psychologie

La fonction ressources humaines

Principales activités :

- **Administration**
- **La gestion des ressources humaines**
- **Participation à la stratégie**

Le service des ressources humaines

Chef du personnel à directeur des ressources humaines (DRH)

Missions modernisées, stratégiques (préparer les salariés aux différents marchés économiques)

Le DRH ou RRH :

- élabore une politique de RH et de management en collaboration avec la direction générale (DG)
- définit les moyens (la formation, la GPEC)
- gère la rémunération, les conventions collectives
- assure les relations avec les instances représentatives du personnel (IRP)
- garantit les moyens pour la prévention de santé au travail

La composition du service des ressources humaines : les collaborateurs du DRH

En fonction de la taille de la structure par :

- responsable administratif / paie
- responsable recrutement
- responsable formation
- responsable GPEC (gestion des emplois et des compétences)
- responsable mobilité
- responsable juriste en droit social
- assistant RH

La composition du service des ressources humaines

La RH n'est pas présente dans toutes les structures

En fonction de la taille de la structure ; plus les effectifs sont élevés, plus le service RH sera élaboré avec une équipe complète. Les moyens mobilisés seront en fonction de la taille mais aussi en fonction de la complexité du produit et des prestations (technologie, prestations à haute valeur ajoutée).

- Les Entreprises de + 50 salariés une première structuration (1 à 2 personnes associée au service comptable, administratif)
- Les Entreprises de - 10 salariés, le chef d'entreprise lui-même assure lui-même la fonction de RH (pas forcément d'expertise)
- possibilité d'externalisation de la fonction

Idées principales

- Une **fonction qui a fortement évolué et qui a aujourd'hui une place centrale au sein des organisations**. De coût pour l'entreprise, les salariés sont devenus un avantage concurrentiel
- C'est une **fonction d'appui et de conseil mais aussi d'anticipation et d'adaptation** à l'environnement
- Elle couvre un large champ d'investigations
- Elle gère **différents profils de salariés et doit tenir compte de différents profils d'intervenants**

Les Quatre Responsabilités R.H.

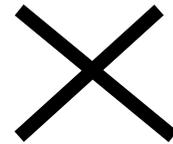


Source : D. Ulrich : "Human Resources Champions", 1997, 1999

R.H. et Avantage Concurrentiel : un Modèle Causal

**Processus de Management
des Ressources Humaines**

Compétences
Connaissance
Potentiels
Développement
Leadership
etc..



Mobilisation
Performance
Reconnaissance
Fidélisation
Implication
etc...

Avantage Concurrentiel

*Source: adapté de
Grisé et Al, 1997*

C.H. Besseyre des Horts

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

GRH : théories et nouvelles pratiques de la fonction RH

Laroche, Patrice (1970-...) ; Guery, Loris (1977-...) ; Moulin, Yves (1971-...) ; Salesina, Marc ; Stévenot, Anne ; Igalens, Jacques (1950-...) ; 2019

DE LA GRH INSTRUMENTALE À LA GRH PARTENARIALE : L'IMPACT DES STRATÉGIES TERRITORIALES

Revue de Gestion des Ressources Humaines, Jan/Mar 2017, Issue 103, pp.20-39,75-77

Chronique : la GRH dans tous ses états : état des thèses en GRH

Revue de gestion des ressources humaines, 01 April 2011, Vol.N 80(2), pp.65-80

Merci de votre attention