

Master 2

Cours en ressources humaines

IAE de Toulon La Garde
Année 2009

Prise de contact

- Tour de table
 - Identité
 - Formation d'origine
 - Métier le plus exercé
 - Projet professionnel

Attentes

1 - Question au groupe



Qu'attendez vous de ce cours sur la gestion des ressources humaines ?

L'expression de vos attentes

- Comprendre les rouages de la GRH
- Savoir évaluer une personne, estimer son potentiel
- Découvrir le visage RH d'une entreprise, savoir parler le langage RH
- Découvrir les méthodologie RH, les métiers RH , l'état d'esprit RH
- Des pistes sur ce qu'il ne faut pas faire dans la gestion des hommes
- Connaissance de la GRH et du management dans une entreprise privée
- Connaître la gestion du personnel, savoir adapter les gens, estimer les compétences de chacun
- Un éclairage me permettant de mieux comprendre certaines situations
- Connaître le fonctionnement d'une DRH, apprendre l'approche managériale
- Des exposés sur le management, une découverte des typologies de personnes et leur mode de management
- Un témoignage concret et une dynamique dans la gestion du personnel
- Des notions et des outils de gestion RH , y compris au niveau stratégique
- Des méthodes de recrutement et l'aide à la construction d'un projet professionnel

Structuration du cours RH

Voir document word

Cours enregistré sous la rubrique « Etudiants »
du site drhautrement.com
bretin.jean@orange.fr

Cours du 18 Avril 2009

Premier cours

Sommaire

I –Etat des lieux de la fonction RH

A – L'usine RH , ses clients, ses produits

Les 6 grandes missions répertoriées

B – Fonction RH et structure RH

Que signifie cette structuration ?

A quel profil correspondent ces missions RH

II - Finalement, comment savoir à quoi devraient se consacrer les RH, devrait être structurés leur fonction, leur rôle ?

Eléments de réflexion : les problèmes actuels de l'entreprise, l'entreprise citoyenne, la notion de « politique sociale » selon l'ONU.

III - Vous êtes DRH, proposez une politique RH, une structure censée assurer cette politique, un profil de DRH adéquat ?

■ Le rôle du DRH selon Dave Ulrich

Etat des lieux de la fonction RH

A – l'usine RH, ses clients, ses produits

B – Fonction RH , structure RH, missions RH, profil du DRH

A - L'usine de la DRH, ses clients ou interlocuteurs

Siège social / DRH centrale et services associés

Patron ou Directeur

Comité de direction / Patrons de branche

Managers opérationnels

Managers fonctionnels

Salariés

Syndicats

Médecine du travail

Caisses de prévoyance / retraite

Administrations : SS

Inspection du travail

Ville / collectivités locales

Société / usagers / citoyens

Monde

Environnement



Structure RH

L'usine RH, ses produits

Effectue la Paye et les documents administratifs

Organise les affichages obligatoires

Normalise: Notes de service : horaires, congés, points de règlement ...

Assure l'ordre / prend des sanctions / applique la législation

Accueille des stagiaires, des visiteurs,

Anime des réunions avec syndicats, négocie (protocoles d'accord)

Produit (diffuse) de l'information : journal d'entreprise, Compte rendus divers

Actionne des outils RH : Recrutement, évaluation, formation, rémunération,
Système d'information (SIRH)

Produit des rapports obligatoires . Ex : plan de formation, bilan social,
rapport égalité H/F, handicapés ...

Régule la main d'œuvre : recrutement, mobilité, suppression, départs

Conseille le directeur, la hiérarchie, le personnel, d'ordre politique, managérial,
Humain ou professionnel

**Le recensement « produits » permet de
distinguer 6 grandes missions**

1 - Administration et normalisation

Paye
Documents administratifs
Notes de service
Compte rendus
Rapports
Sanctions
Règlement intérieur

6 - Information / communication

Affichages obligatoires
Accueil stagiaires, visiteurs
Relations avec institutionnels
Journal d'entreprise
Relations presse

4 - Régulation sociale

Anime les réunions avec les IRP
Conduit les négociations
Gère les conflits

3 - Régulation de la main d'œuvre

Apports (CDI, CDD, intérim)
Mobilité / transferts
Réductions (licenciements)

5 - Conseils individuels

Conseils au patron / directeur
Conseils à la hiérarchie
Conseils aux salariés

2 - Gestion des ressources humaines à l'aide de techniques appropriées

Recrutement
Evaluation
Formation
Rémunération
Motivation
Evolution : mobilité / carrière
Mesure (statistiques)

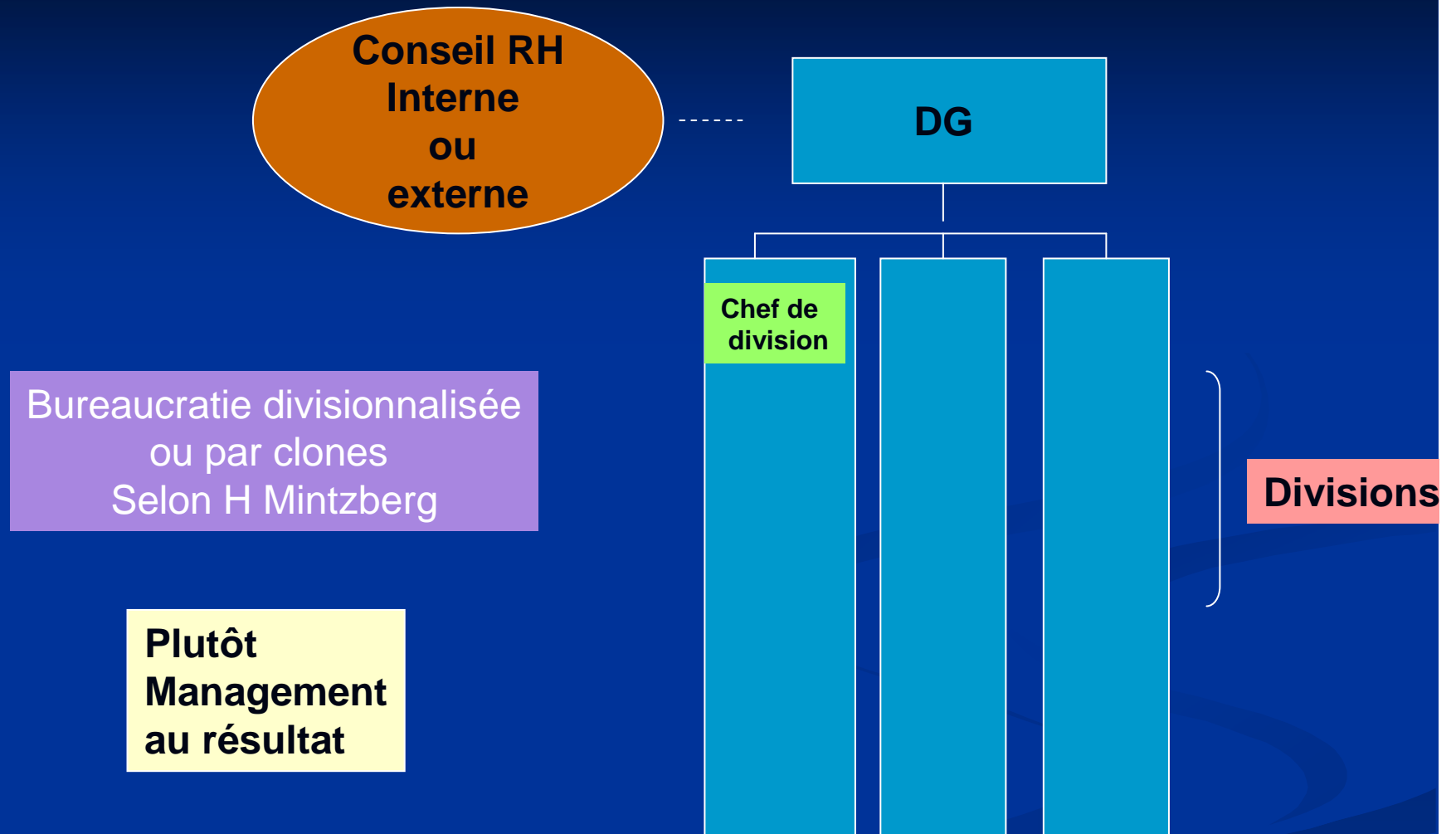
B - Fonction RH et structure RH

Il ne faut pas confondre la fonction RH et la structure (le service), chargé des ressources humaines

3 situations

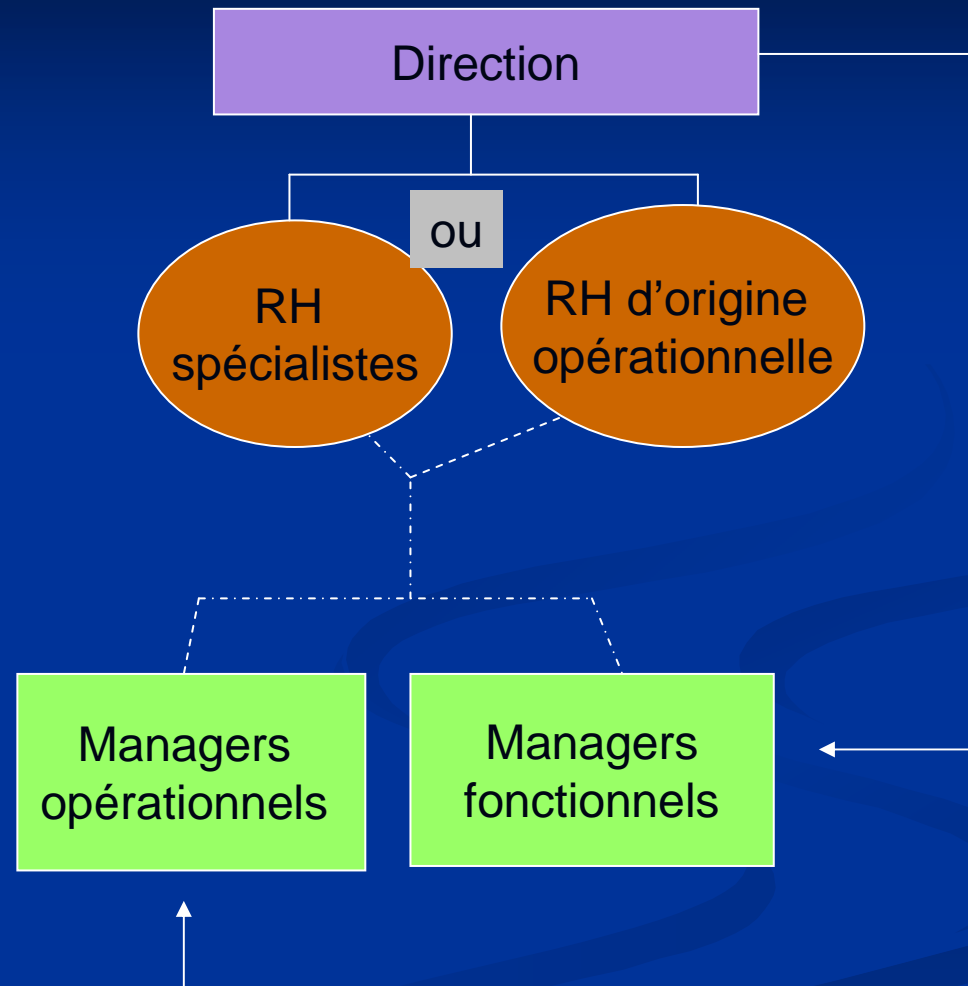
- Fonction RH et structure RH sont largement **confondues** . Les managers se déchargent beaucoup sur la structure RH.
- Les « premier RH » sont les managers opérationnels, mais la structure RH reste **prédominante**
- Il n'y a pas de structure RH en tant que telle, les opérationnels assument, **seuls**, et toute, la fonction RH

FONCTION RH ASSUMEE PAR LES OPERATIONNELS



Fonction RH supervisée par les RH

Plutôt
Management
par contrôle
des moyens



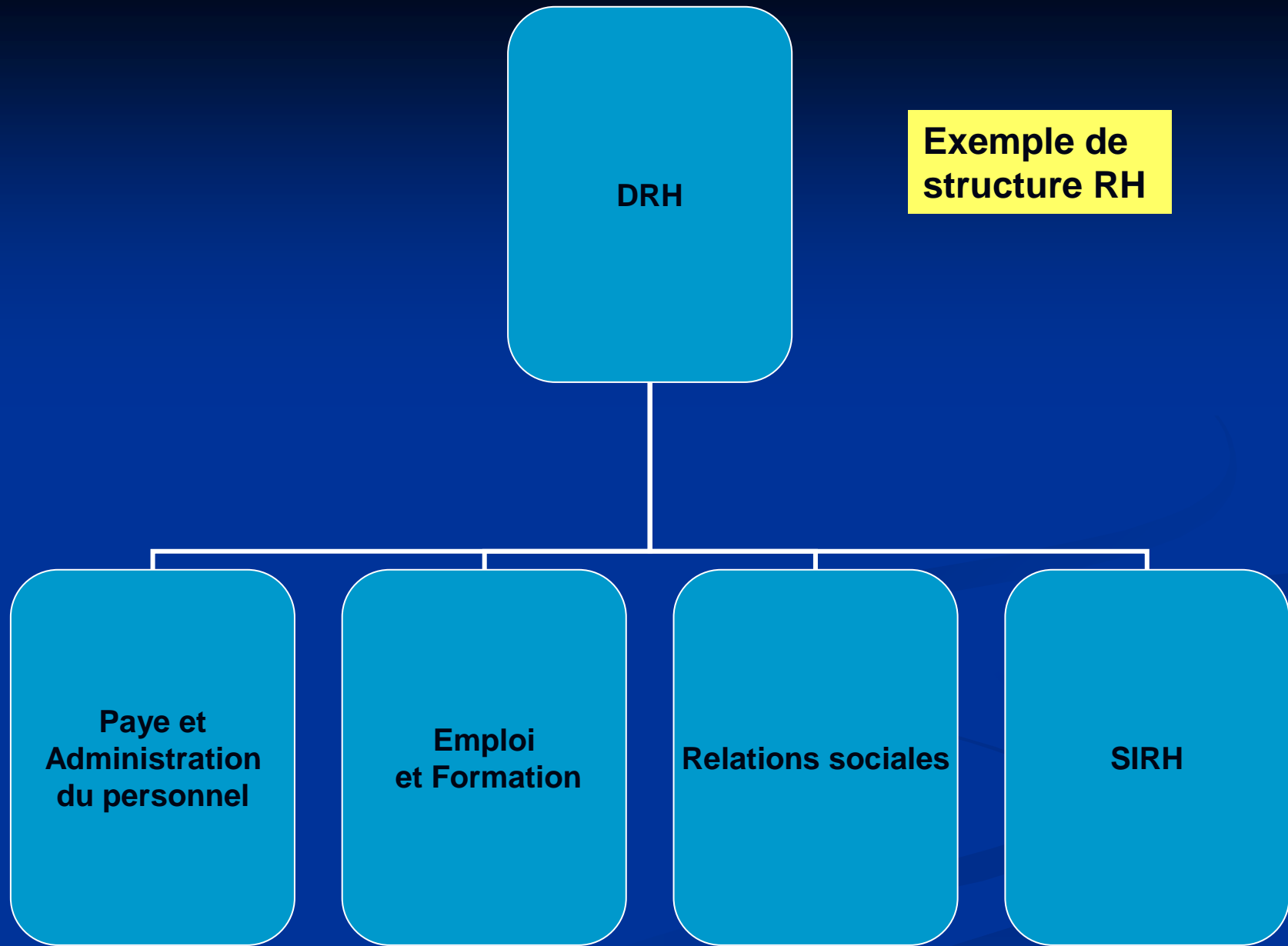
Sil y a une structure RH

■ Deux écoles :

Qu'en pensez vous ?

- Les RH sont plutôt des opérationnels prenant, pendant un temps, la responsabilité du service RH
- Les « RH » sont des spécialistes formés à cet effet

Exemple de structure RH



2- Question au groupe



Que signifie cette structuration RH ?

A quel profil de DRH correspondent ces missions ?

Finalemment

Si on admet que la préoccupation RH est
d'abord une préoccupation managériale *
comment savoir à quoi devraient se consacrer **prioritairement**
les RH ?

- * Management = organiser le travail et coordonner les actions individuelles pour atteindre les objectifs de l'Organisation
- Organiser : voir mode d'organisation de l'entreprise
- Coordonner : voir qualité des managers
- Action individuelle : voir qualité et quantité de la main d'œuvre

4 - Question au groupe



Quels sont les problèmes managériaux
actuels de l'entreprise ?

Résultats du travail de groupe sur l'évaluation des problèmes actuels de l'entreprise

- Le chef conditionne son management à l'atteinte de ses objectifs personnels
- Savoir embarquer les salariés dans l'aventure de l'entreprise, donner du sens
- Attentes du personnel d'être connu personnellement par la ligne hiérarchique
- Management trop directif ou trop participatif
- Freins liés à la culture de travail ou aux procédures diverses
- Qualité de la matière (du recrutement)
- La surcharge administrative
- Objectifs pas clairs
- Pas assez de leadership
- Déconnexion entre le sommet et la base
- Clarification des tâches et professionnalisme

Travail de groupe : structuration d'une politique RH

Structuration effectuée à partir de l'évaluation des pbs actuels de l'entreprise

- 1 – Évènementiel d'entreprise
- 2 - Intéresser (salaire et intéressement)
- 3 – Réorganisation hiérarchique
(réduire la ligne)
- 4 – redéfinir les tâches individuelles

- 1 - Définition claire des orientations
Stratégiques
- 2 - Recruter mieux
- 3 – Donner la plénitude des pouvoirs
hiérarchiques au manager
- 4 – Définir qui fait quoi

- 1 - Structure organisationnelle
claire et efficace
- 2 – Bien recruter
- 3 – Encourager les meilleurs

Proposition de JB

- Savoir embarquer les salariés dans l'aventure de l'entreprise, donner du sens → Se doter d'un projet d'entreprise
- Attentes du personnel d'être connu personnellement par la ligne hiérarchique
- Le chef conditionne son management à l'atteinte de ses objectifs personnels
- Management trop directif ou trop participatif
- Pas assez de leadership
- Qualité de la matière (du recrutement) → Travailler la qualité du personnel
Salariés recrutés et managers
- Freins liés à la culture de travail ou aux procédures diverses
- La surcharge administrative → Débureaucratiser
- Objectifs pas clairs
- Déconnexion entre le sommet et la base
- Clarification des tâches et professionnalisme → Décloisonner et clarifier l'organisation

Les problèmes actuels de l'entreprise

Éléments de réflexion

Les problèmes actuels de l'entreprise

selon JB

1 – Une majorité de **managers** manque de **leadership**, les processus de décision sont lents, le passage à l'acte, difficile. La culture du risque , faible.

La culture comptable, gestionnaire et contrôleuse est beaucoup plus puissante que la culture entrepreneuriale .

Les salariés ne sont pas assez encouragés à l'innovation et à la performance ,

Les salariés sont faiblement incités à faire plus et mieux Les commerciaux, plutôt mal traités.

Les salariés sont moyennement satisfaits du travail, même s'ils se disent satisfaits de travailler : la satisfaction des salariés, dans son acception globale, est peu prise en compte . Bref, le management est plutôt médiocre.

- Les français se classent en tête de classement quand il s'agit de la valeur travail
- Mais se classent 99 ème sur 102 quand il s'agit de répondre qu'ils s'épanouissent au travail !

2 - **L'organisation** reste très bureaucratifiée (trop d'écrit, trop de réunions) centralisatrice, dé-responsabilisante, peu axée sur gestion au résultat, démunie en centres de profit .

Le travail fourni n'est pas à la hauteur des salaires payés

La productivité est faible .

Les non productifs (indirects) sont trop nombreux .

Il y a beaucoup trop de temps perdu et d'énergie gaspillée.

3 - **L'environnement réglementaire et étatique est encore très pesant.**

Commentaire : Le rôle de l'Etat est-il d'intervenir « autant » dans la vie des entreprises ?

4 **Le dialogue social** est à refonder .

Idéologie et conservatisme l'emportent encore trop souvent, des deux côtés.

5 - **Trop de salariés** ne se comportent pas de manière assez professionnelle

La culture du service et du client reste très imparfaite.

Eléments de réflexion (suite)

L'entreprise « citoyenne » est devenue une
préoccupation supplémentaire

L'entreprise « citoyenne »

- Elle prend en compte les dimensions **sociale** et **environnementale** dans ses activités et dans ses relations avec ses partenaires (salariés, clients, fournisseurs et co-traitants, actionnaires...)
- En plus de sa dimension économique.

La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE)

- La RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent les **préoccupations sociales**, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire
- Dans la philosophie « agir local, **penser global** » (René Dubos), il s'agit d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.
- La RSE résulte de demandes de la société civile (ONG, associations) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises

Le développement durable

- Le développement durable (ou développement soutenable, anglicisme tiré de Sustainable development) est une nouvelle conception de l'**intérêt public**.
- c'est un mode de développement appliqué à la croissance
- reconsidéré à l'échelle mondiale
- afin de prendre en compte les aspects écologiques et culturels généraux de la planète.

Développement durable : les mots d'un monde meilleur

Espoir d'un monde Plus durable

- Préservation de l'eau
- Sauvegarde environnement
- Tri des déchets
- Achat responsable, co-voiturage
- Tourisme responsable
- Auto-partage
- Maîtrise de la consommation d'énergie
- Transport en commun
- Commerce bio
- Vélo
- Commerce équitable

- Energie solaire
- Energies renouvelables
- Protection de la Biodiversité
- Égalité H/F
- Energie éolienne
- Réduction gaz à effet de serre
- Développ durable
- Voiture électrique
- Lutte contre les Discriminations
- Tramway, train, TGV
- Principe de précaution
- Croissance verte

- Coopération mondiale sur le climat
- Principe pollueur / payeur
- Emplois verts
- Prêts à taux écologique
- RSE
- Bonus/malus écologique
- Fiscalité verte
- Bilan carbone
- Fonds éthiques
- Croissance économique
- Micro-crédit
- Prime à la casse
- Impôt écologique

- Automobile
- Consommation de pétrole
- 4X4

- Energie nucléaire
- Routes, Transports aériens, Autoroute, libéralisme, mondialisation
- Décroissance, stockage déchets nucléaires
- Capitalisme, OGM, transports par camion

Pas d'espoir d'un monde Plus durable

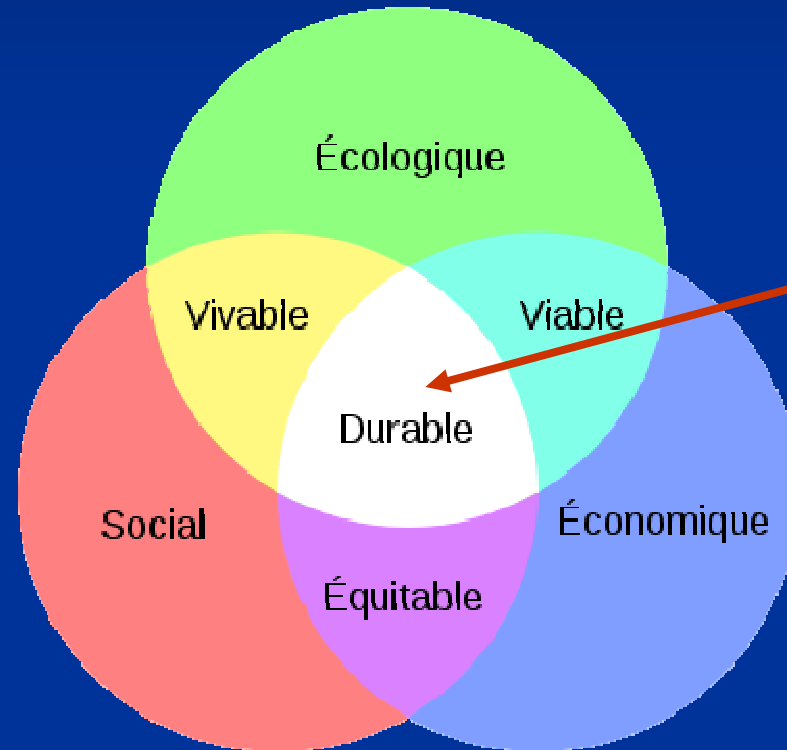
Action personnelle

Action Etats, entreprises , ONG

Enquête sur les mots du développement durable auprès de 300 français
Mediascopie / Les Echos / 1^{er} Avril 2009

- « C'est un développement qui répond aux besoins des générations du présent
- sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs.
- Deux concepts sont inhérents à cette notion :
 - le concept de « **besoins** », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus **démunis**, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,
 - et l'idée des **limitations** que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »

Schéma du développement durable



Le durable est
à la confluence
des 3 piliers
Écologique, Social
Économique

Synthèse

Développement durable

Répondre aux **besoins des plus démunis**
Limiter la consommation des ressources
pour préserver les générations futures

Responsabilité sociale de l'entreprise

Prise en compte des **impacts** sociaux et
environnementaux
de nos activités
Agir local, penser global

Entreprise citoyenne

Prise en compte des **dimensions**
sociale et environnementale
dans ses activités

5 - Question posée au groupe



- Est-ce le rôle de l'entreprise :
 - De penser aux plus démunis
 - De se préoccuper du « social »
 - De se préoccuper de l'environnement
 - Et , dans l'affirmative, comment ?

Critères internationaux de définition de politiques sociales

- Le mot politique vient du grec politikè

« science des affaires de la Cité »

Eléments de réflexion (suite)

- Préambule de la charte de l'ONU

Les politiques sociales ont , comme cadre idéologique et fondateur, les droits économiques, sociaux et culturels présents dans la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948

C'est pour cette raison que les enjeux des politiques sociales sont :

- le droit au travail, à l'orientation, à la formation,
- des conditions de travail justes et favorables,
- droit à la syndicalisation,
- droit à un niveau de vie suffisant,
- droit de jouir d'un bon état de santé,
- droit à l'éducation, gratuité de l'enseignement primaire,
- droit d'accéder librement aux activités culturelles, ...

E – Le rôle (les rôles) de la fonction RH ?

6 - Question au groupe



Vous êtes DRH,
quels axes structurants
proposez vous à votre DG,
susceptibles de répondre aux enjeux de la fonction RH
Aujourd'hui ?

7 - Question au groupe



Quelle structuration RH
correspondrait à ces axes structurants?

8 - Question au groupe



En conséquence, quel devrait être le profil du DRH ?

Les rôles du DRH

selon Dave Ulrich

Administrateur

→ Une fonction d'ordre
Assurer la paye et l'administration
Mise en conformité avec la réglementation
Pas de valeur ajoutée

**Champion
des salariés**

→ Faiblesse du taux de syndicalisation
Besoin de contrebalancer le pouvoir de l'employeur
Besoin de prendre en compte la satisfaction des salariés
(et leur motivation) Voir l'ombudsman suédois
Le mot *ombudsman* est d'origine suédoise et signifie
porte-parole des griefs ou *homme des doléances*

**Accompagnateur
du changement**

→ Les entreprises ont sans cesse besoin de changer
Le DRH joue un rôle important de catalyseur du
changement en utilisant comme leviers : l'information / Com
la formation, les procédures, le management

**Business partner
Appui aux opérationnels**

→ Fournir aux opérationnels le capital humain
dont ils ont besoin, en qualité et quantité.

Les profils des DRH

en fonction des rôles désignés par D Ulrich

Administrateur

Profil juridique et administratif

**Champion
des salariés**

Profil « maverick », ou franc tireur, ou médiateur social
Cf : ombudsman suédois

**Accompagnateur
du
changement**

Imaginatif, créatif, homme d'action,
manager de crise

**Business partner
Appui aux opérationnels**

Professionnel du service

Annexes

Histoire de la politique sociale en France et en Europe

- XVI ème siècle : mesures ponctuelles dans les plus grandes villes (en cas d'épidémies, de famines)
- 1554 : ouverture d'un "bureau des pauvres", futur hôpital
- 1601 : Au Royaume-Uni, Poor Laws
- 1838 : En France, loi portant assistance aux aliénés
- **L'État protecteur**
- 1841 : loi encadrant le travail des moins de 8 ans
- 1852 : création de la **société mutuelle**
- 1882 : En Allemagne : Bismarck encourage la création d'un système de sécurité sociale (**retraite** et assurance maladie contre les accidents)
- 1889 : En France, [Conscription | service national militaire]
- **L'État assureur et organisateur des relations professionnelles (1890–1945)**
- 1898 : En France, loi sur les accidents du travail
- 1906 : En France, maison de correction
- **L' État providence**
- 1945 : création de la sécurité sociale
- 1946 : le préambule de la constitution de la **IVème république** garantit les droits sociaux

La stratégie

- La **stratégie** - du grec *stratos* qui signifie « armée »

et *ageîn* qui signifie « conduire » (Wikipedia)

« Art de mettre en œuvre , aux lieu et moment choisis, les moyens les plus efficaces pour accomplir des fins déterminées.

- C'est la conception du chemin qui va convenir le mieux à l'atteinte d'un objectif.
- La stratégie englobe la notion de moyens, de tactiques, de plans d'actions, de résultats à atteindre, de politique en général »

(L Bellenger / dictionnaire de la formation et du développement personnel)