



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
- G. Modèle systémique de la GRH

A. Définition de la GRH

‘La **gestion des ressources humaines** (la GRH) est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation (association, entreprise, administration, etc.).’ (Source : Wikipédia)

La gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines :

- administration du personnel,
- analyses et évaluation des emplois,
- acquisition des ressources humaines : recrutement, sélection et embauche,
- évaluation du personnel
- gestion des rémunérations,
- gestion de la formation,
- gestion des compétences,
- gestion des conflits,
- communication, information et conditions de travail,
- ...

B. Les objectifs de la fonction

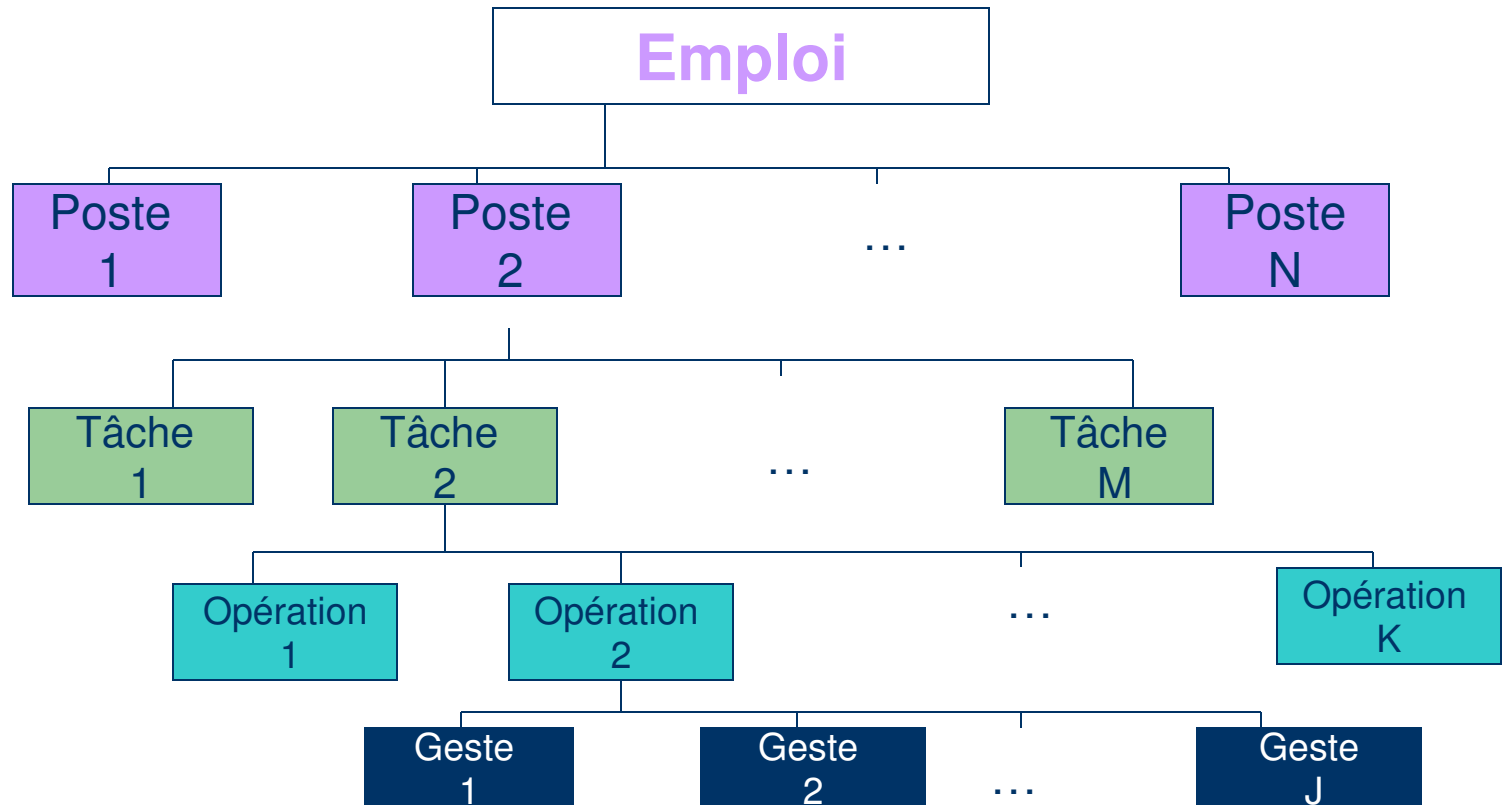
Les objectifs de la GRH vont influencer l'organisation et les activités de la fonction RH. Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services de RH :

- 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**

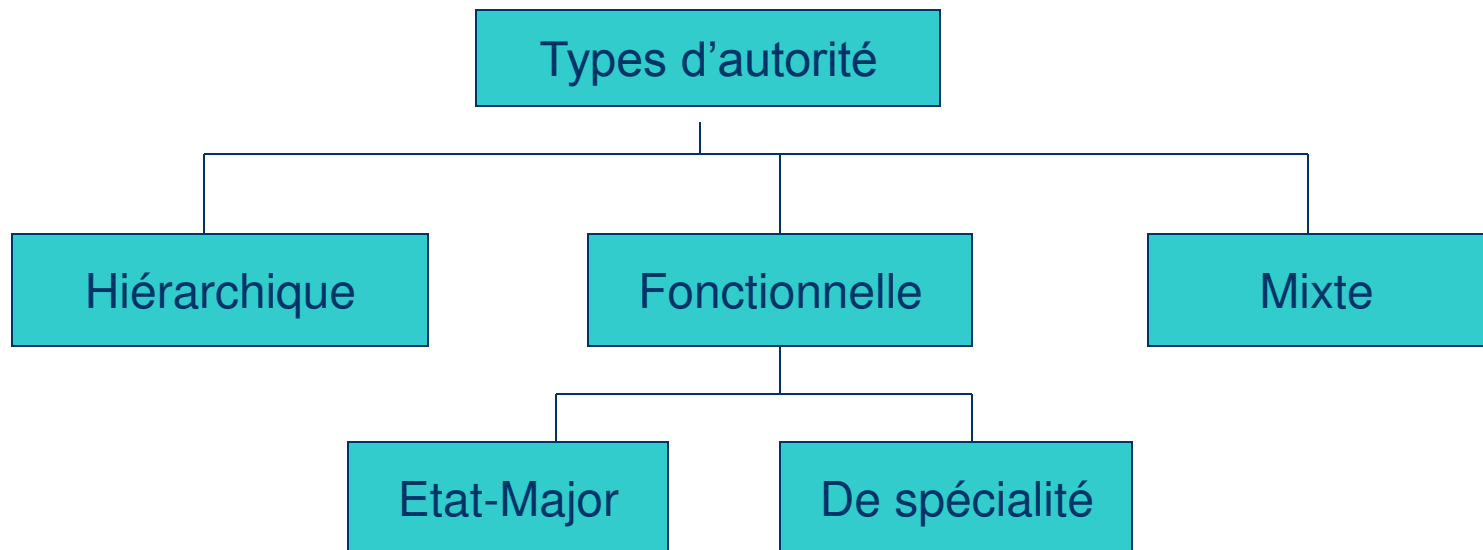
D1. Création du Service ressources humaines

- 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

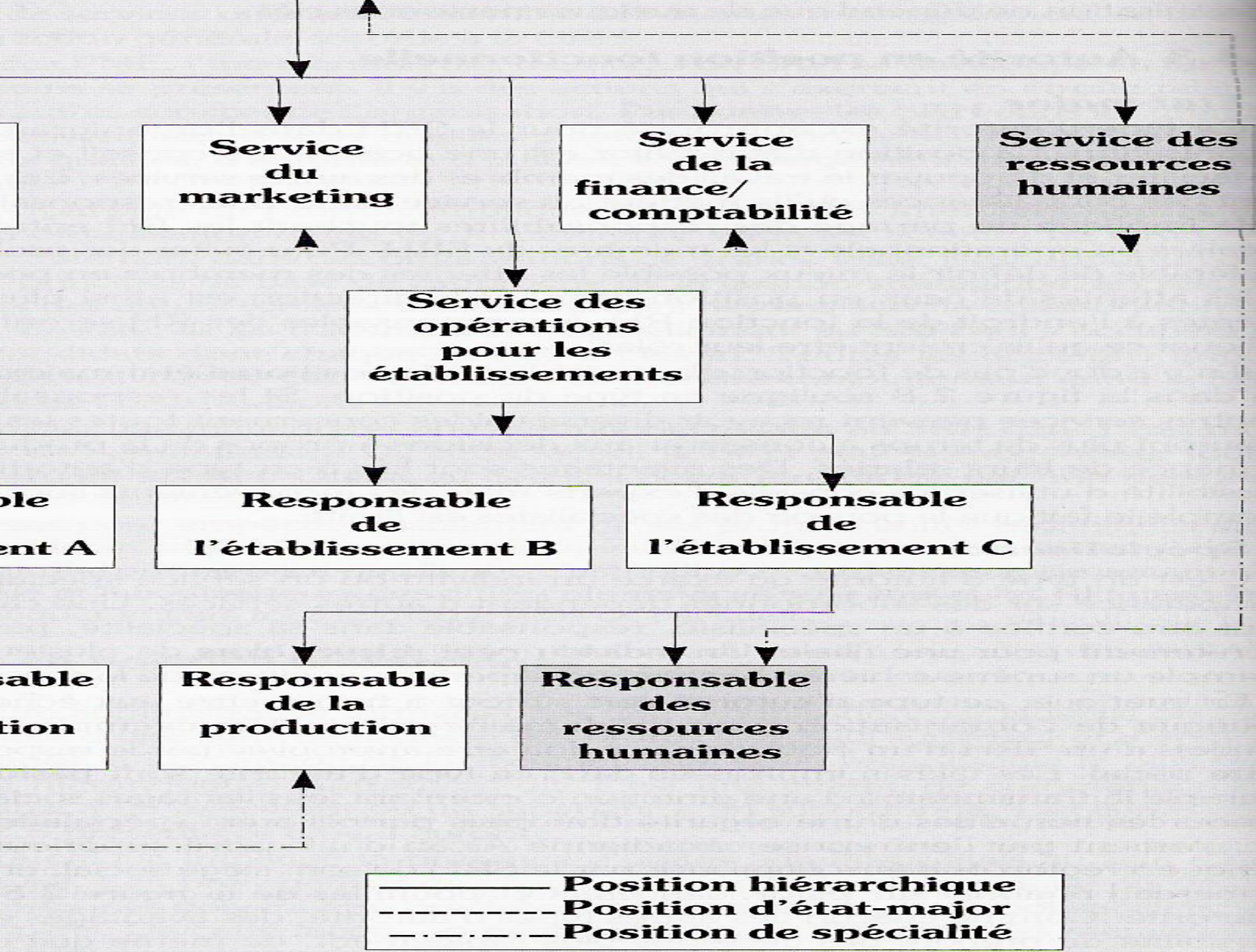
- La structure organisationnelle se définit à travers des voies normales de communication par lesquelles l'information circule du haut vers le bas et inversement. Ces voies déterminent : Qui fait quoi ? Qui relève de qui ? Qui conseille qui ?,...
- Il n'y a pas de structure-type idéal du SRH.
- Le SRH 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	
Défini- tion	<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



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

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

- **Inventaire présent des RH et leur prévision future en fonction des besoins de l'organisation : planification de la main-d'œuvre**
- **L'analyse des emplois et évaluation des emplois**
- **Gestion de la rémunération :**
 - ✓ Rémunération directe et avantages sociaux
- **Acquisition des RH :**
 - ✓ recrutement, sélection et l'accueil des nouveaux employés
- **Développement des RH :**
 - ✓ l'évaluation des RH, la formation et la gestion des carrières

E1. Activités de base

Activité	Description
Planification des effectifs	Ramasse des données sur les RH disponibles, détermine l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponibles, met sur pied des plans d'action
Analyse des emplois	Consiste à recueillir de l'information pour décrire les emplois et leurs exigences
Évaluation des emplois	Consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à aboutir à une classification des emplois.
Rémunération directe	Est la partie de la rétribution globale que reçoit le salarié en retour de son rendement dans l'organisation
Avantages sociaux	Est la partie de la rétribution globale que ne reçoit pas directement le salarié
Recrutement	Consiste à rechercher des individus compétents qui peuvent devenir membres de l'organisation
Sélection	Consiste à choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences du poste à combler
Évaluation de la performance	Consiste à juger de la performance du salarié durant une période de temps donnée
Formation	Fournit des connaissances et des habiletés nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail
Gestion des carrières	Offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel

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



DIRECTION GÉNÉRALE

Responsable
du service des
ressources humaines

Section 1

Dimension
sociale

• programme
équité
• programmes
aide aux
salariés
de
juridique
etc.

Section 2

Acquisition des
ressources
humaines

- planification
- recrutement
- sélection
- etc.

Section 3

Formation

- évaluation
des salariés
- recyclage
- perfectionnement
- développement de
carrière
- etc.

Section 4

Rémunération

- analyse des
emplois
- évaluation des
emplois
- rémunération
directe
- avantages
sociaux
- etc.

Section 5

Relations
industrielles

- préparation
de la conven-
tion collective
- négociation
collective
- règlement de
griefs
- communica-
tion avec les
syndicats
- etc.

Section 6

Santé et
sécurité

- sécurité
- hygiène
- prévention
des accidents
- etc.

Section 7

Recherche et
développe-
ment

- établissement
de rapports,
statistiques,
procédures,
politiques
- etc.

Section 8

Communica-
tion et
motivation

- publication
- parking
- pension
- conseils
individuels
- etc.

E4. Exemple d'organigramme d'un service des RH avec identification des différentes activités de la GRH

- C'est un exemple de structure du service des RH d'une grande organisation, avec quelques-unes des activités qui s'y attachent.
- Cet organigramme suppose que toutes les activités présentées dans cette structure sont sous la responsabilité d'une personne qui dirige le service des RH.

