

1) HISTORIQUE/EVOLUTION DE LA FONCTION GRH

L'évolution des conceptions relatives à l'homme au travail s'analyse sur 3 étapes :

- Une **conception technique** : le travailleur était considéré comme un simple outil de production,
- Une **conception psychologique** : le travailleurs est un individu aux aspirations diverses,
- Une **conception moderne** : le travailleur est la principale ressource de l'entreprise.
- **Le Scientific management : une conception technique**

L'homme machine : le courant classique

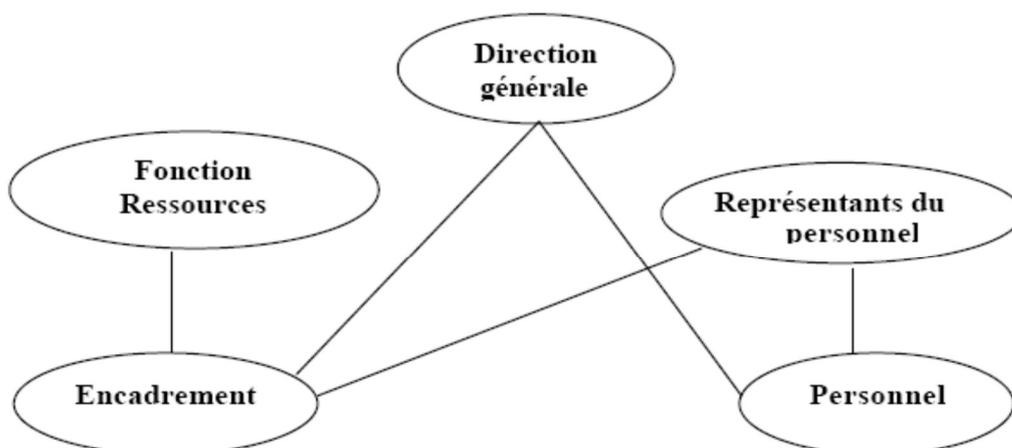
Il s'agit d'une approche rationnelle de l'organisation de la production. Celle-ci est née à la fin du 19ème siècle et au début du 20ème , aux Etats Unis, sous l'impulsion de Taylor. Ce dernier est à l'origine de l'organisation scientifique du travail (OST). Il a été ensuite relayé en France par Fayol qui proposa en 1906 une doctrine administrative

TYPES DE GESTION	ADMINISTRATION DU PERSONNEL	GESTION DES RELATIONS HUMAINES	GESTION DES RESSOURCES HUMAINES
Modalités de gestion dominantes	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociales : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Technicienne et instrumentale : développement des compétences, évaluation des performances
Conception de l'homme	Utilitariste : main d'œuvre substituable	Humaniste	Stratégique : actif spécifique

(Source : Dietrich A., Pigeyre F., *La Gestion des Ressources Humaines*, La Découverte, Coll. Repères, 2005)

Les acteurs internes

Figure 1 : les acteurs « internes »



Différents acteurs peuvent être recensés et apparaissent dans le schéma. L'entreprise n'est pas totalement définie, elle est le résultat des interactions entre les acteurs, l'action n'est pas univoque, il n'y a pas forcément consensus. Parmi ces différents acteurs, nous pouvons repérer, d'une part, les acteurs dotés d'un pouvoir de décision, formalisant des stratégies, soit par leur position hiérarchique ou leur rapport avec les autorités de tutelle et, d'autre part, les acteurs qui conseillent ou exécutent, mais ne participent pas directement au processus de décision, mais qui sont chargés de la mise en oeuvre de ces décisions.

Il est également nécessaire d'effectuer une distinction entre la direction générale et la fonction RH, d'abord parce que cette fonction RH ne fait pas forcément partie de la direction générale, mais aussi parce qu'elle peut avoir ses intérêts propres et qu'elle cherche à faire partager à la direction générale. La fonction RH permet parfois de soutenir des projets spécifiques ou de participer à un effort de conviction. Par ailleurs, les représentants du personnel sont à distinguer du personnel. Ils expriment des avis qui peuvent être en accord ou en décalage avec les opinions individuelles ou collectives du personnel et cette représentation peut se faire de manière très diverse en allant de l'organisation de l'arbre de Noël jusqu'à des situations où le comité d'entreprise intervient de manière beaucoup plus ambitieuse.

La GRH et ses parties prenantes

Les directions générales

Les politiques et les pratiques de GRH sont très différentes selon les natures et la composition de la direction. C'est vrai notamment dans les organisations privées selon la composition des directions générales. La nature de cette direction varie en fonction de la structure du capital.

L'encadrement (les cadres)

C'est un acteur de plus en plus flou et la catégorie est de plus en plus éclatée. L'encadrement est lui-même composé de groupes très divers selon les diplômes, le sexe, l'âge ou les projets.

Les représentants du personnel

Ils sont très inégalement représentés ou actifs (50% des établissements n'ont aucun représentant du personnel) et ils vont de la puissante commission paritaire de la fonction publique qui influence fortement les promotions jusqu'à des comités d'entreprise concentrés sur des activités annexes.

Le personnel

Le personnel, quant à lui, est traversé par les évolutions et contradictions de la société en général. Il devient de plus en plus difficile de prévoir ses comportements dans une société à fort individualisme

L'actionnaire

Quand on regarde le tableau de ces acteurs, le fait nouveau est incontestablement ce que certains ont appelé le retour de l'actionnaire, pour les entreprises faisant appel au marché financier. Vous connaissez le processus : des fonds d'investissement, devenus actionnaires, exigent une rentabilité de 15/20 % par an. Cela aura comme conséquence (pour aller vite) de faire recentrer l'entreprise sur ses activités les plus rentables, de

Les acteurs externes

Figure 2 : « les acteurs externes »



Le terrain est connu, mais des évolutions doivent être notées.

Pourquoi s'occuper de la GRH ?

- Économiques (**fort % du budget d'activité, accroître la productivité, éviter les coûts accrus (ex. en santé et sécurité au travail, obtenir des contrats gouvernementaux à condition de respecter certaines règles et pratiques, etc.)**).
- Juridiques (**éviter des griefs, être bon citoyen corporatif**).
- Image et responsabilité sociale (**avoir une bonne image publique pour éviter des coûts sociaux accrus**).
- Philosophiques (**gestion où l'humain prime sur la productivité, croyances pour que l'efficacité passe par la satisfaction de certains besoins humains**).

Objectifs de la GRH ?

- Atteindre des objectifs chiffre d'affaires
- Développer l'avantage concurrentiel
- Partenaire stratégique

Rôles des acteurs internes ?

- Haute direction —————> stratégique
- Professionnels RH —————> fonctionnel
- Cadres, employés, syndicat —————> opérationnel

2) RAPPEL DES DOMAINES DE LA GRH

En résumé, la gestion des ressources humaines couvre de nombreux domaines, intervenant à tous les stades de la « vie » des collaborateurs :

- 1) le [recrutement](#), efficace; avec quels outils?
- 2) L'analyse des emplois
- 3) La [gestion de la paie](#) et des rémunérations pour la stabilité et la motivation du personnel
- 4) [l'évaluation des performances](#),
- 5) la [gestion des conflits](#),
- 6) Les [relations sociales et syndicales](#)
- 7) [la motivation et l'implication du personnel](#),
- 8) [la communication](#),
- 9) les [conditions de travail](#),
- 10) la [gestion des carrières](#), pour une stabilité et une productivité du personnel

- 11) la [formation](#), pour l'optimisation des performances de l'entreprise
- 12)
- 13) La [GPEC](#)