

GRH

GRH en Mutation

Taylor : favoriser le rendement du travailleur (découpage du travail en tâches : temps et modes opératoire optimaux ou One Best Way, spécialisation des travailleurs à 1 POSTE, contrôle)

+ de service, + d'immatériel dans la VA du produit.

Automatisation, nouvelles techno : besoin de **personnel plus qualifié**

Polyvalence (plusieurs tâches ou postes)

Polyfonctionnalité (regroupement de fonctions auparavant séparées)

Décentralisation, structure plate (structures autrefois fonctionnelles et hiérarchisées).
L'opérateur doit savoir gérer les pannes, les incidents. **Tâches complexes** (multiplicité, variabilité, caractère aléatoire des tâches). Autonomie et Initiative.

Capacité d'adaptation

Expérience

Rôle croissant du **diplôme** dans les recrutements (recherche de potentiel, de capacité d'adaptation) .

Croissance de la **gestion par projet**.

=>diversification des trajectoires professionnelles.

=>Perspectives de promotion ralenties, responsabilité de plus en plus personnelle.

LES RÔLES ET LES CARACTÉRISTIQUES DU TRAVAILLEUR, L'IDÉE DE CARRIÈRE ETC. ONT COMPLÈTEMENT CHANGÉ DEPUIS LA TAYLORISME.

La GRH a donc changé aussi :

- Taylorisme : émergence, idée de « poste », besoin d'encadrer des employés.
- 30 glorieuses : le gain de pouvoir d'achat est l'essentielle revendication.
- Crises (70's) : montée des incertitudes éco, recherche de souplesse et de flexibilité.

MONTÉE DES INCERTITUDES ET DES TURBULENCES DANS L'ÉCONOMIE

Gestion de l'emploi

Importance de l'anticipation en GRH.

*Avec les crises, la courbe de l'économie n'est plus linéaire. Difficulté de prévision.
Passage d'une logique de poste à une logique de compétence.*

GPE (gestion prévisionnelle de l'emploi) :

Mesurer, analyser, et réduire les écarts entre ce qui a été prévu et ce qui est réalisé, dans le but de prendre des mesures d'ajustement.

1/ Situation actuelle précise

- > données démographiques : effectif, âge, sexe etc.
- > qualifications et compétences disponibles.

2/ Prévision des besoins

3/ Évaluation des écarts

4/ Mesures d'ajustement

Émergence de la notion de compétence : l'employé doit savoir s'adapter. Facilite la GPE

Méthodes de repérage de compétences : **Potentiel estimé** et **Savoirs-faire** opérationnels
Approche des compétences par métier : **Savoir, Savoir-Faire, Savoir-Être, Savoir-Évaluer**

Gestion Anticipée des Emplois et des Compétences (GAEC).

La GPE classique ajuste les RH en fonction de la stratégie définie en amont.

Avec la GAEC, la stratégie s'ajuste également, on repère les compétences clés de l'entreprise afin de faciliter leur développement.

Tous ces paramètres sont liés :

- Plan stratégique
- Analyse des besoins/ressources, diagnostic d'écarts
- Moyens d'adaptation
 - > Ajustement individuel (formation, recrutement)
 - > Ajustement collectif (reconversions internes, aménagement du tps de travail...)

L'ensemble des analyses qualitatives et quantitatives de la GAEC vise à faire apparaître les déséquilibres potentiels suffisamment à temps afin de les réguler.

5 types de déséquilibres :

-pénurie (quantitatif), sur-effectif (quantitatif), déséquilibre structurel (quantitatif)
-incompétence (qualitatif), sur-qualification (qualitatif)

Le modèle de compétence

Modèle de qualification :

- 1 poste = 1 rémunération
- Négociation collective
- La qualification se vérifie par les diplômes, l'ancienneté.
- Méthode universelle, objective.

Modèle de compétence :

- 1 personne = 1 rémunération
- Négociation individuelle
- La compétence se vérifie dans la pratique.
- Méthode individuelle, subjective.

Comment améliorer ses compétences ?

Contexte organisationnel dans le développement des compétences :

- **Contexte incitatif :** Vouloir agir (reconnaissance, confiance, image de soi)
 - > Risque de blocage : non reconnaissance des efforts
- **Contexte formatif :** Savoir agir (formations, alternance...)
 - > Risque de blocage : Impossibilité d'accéder à des tâches plus complexes
- **Contexte facilitateur :** Pouvoir agir (cadre, mode d'organisation, moyens...)
 - > Risque de blocage : Accès aux dispositifs de formation

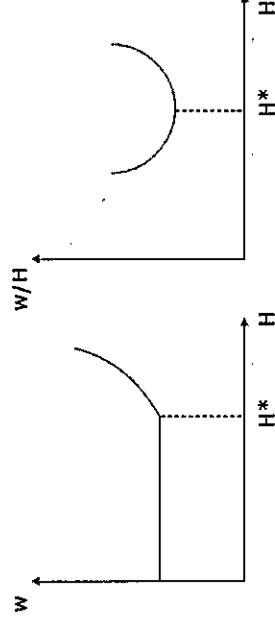
Flexibilité des RH

Difficulté à prévoir => nécessité de s'adapter le + vite possible, au moindre coût = Flexibilité

Saisonnalité : pb concernant les stocks (risques liés, stocks parfois impossibles) et variation de la quantité de travail

Jusqu'à une certaine limite, nommée H^* , le salaire d'un employé, W , ne dépend pas du nombre d'heures travaillées, H . Au delà de H^* , le salaire augmente (heures supplémentaires).

Si on fait le rapport W/H en fonction de H , on obtient une courbe convexe, avec un minimum en H^*



Si la quantité de travail nécessaire varie fortement, on se trouvera souvent à gauche ou à droite de H^* , ce qui entraîne des coûts supp.

=> Nécessité de la flexibilité des RH

De plus, l'embauche coûte cher à l'entreprise, surtout si l'employé est en CDI à temps plein, et qu'il n'est pas utilisé tout ce temps par l'entreprise (coût de non-production, de licenciement, de chômage technique etc.)

PRINCIPE : La flexibilité s'oppose à une référence :

- un individu salarié
- fortement réglementé
- temps plein
- CDI
- sur le site de l'entreprise
- rémunéré après négociation collective ou législation en vigueur

ex : interim, sous-traitance

Moyens :

- Temps partiel (en grande partie féminin et subi)
- Aménagement du temps de travail (1 poste pour plusieurs salariés ou 1 salarié pour plusieurs employeurs)
- Emplois précaires
- Télétravail (travail à distance) et Externalisation
- Demande de souplesse des règles (remise en cause du SMIC, facilitation du licenciement, augmentation du nombre d'heures d'ouverture d'un magasin...)

Pour résumer, on peut jouer sur : le contrat, le temps de travail, la mobilité ou l'organisation de l'entreprise.

Organisation du personnel dans l'entreprise :

Un noyau : CDI, permanence, ancienneté etc. Flexibilité qualitative ou fonctionnelle.

MO externe : sous-traitants, interim.

MO gérée de façon flexible : CDD, temps partiel.

Risques :

Tous ces moyens ne sont pas compatibles

Risque de mauvaise entente des employés des différents groupes (ex : tps partiels et tps pleins, intérieurs et extérieurs, mobiles et non-mobiles...)

Les travailleurs voient souvent la flexibilité comme une menace

Besoin d'une base stable

Rémunérations

Payer l'emploi ou la personne ?

Généralement, 1 fourchette de salaire par emploi.

La période actuelle est marquée par une volonté de tenir compte de l'individu et de ses compétences. Certaines entreprises ont commencé à remettre en question la notion de poste au profit de la notion de compétence.

Comment rémunérer selon une logique de compétence ?

Importance de la masse salariale (salaires bruts et charges patronales).

Variation de la masse salariale se décompose en 4 parties :

- les **variations d'effectifs** : impact des entrées et sorties
- l'**évolution des structures** : incidence du poids des différentes catégories de salariés
- l'incidence des **mesures générales d'augmentation**
- les mesures individuelles et la **norma** : effets des remplacements des salariés partants

Méthodes :

- Salaire fixe (classique), que l'on peut nuancer en fixant une " fourchette " fixe à un poste.
- Salaire individualisé : faire dépendre une partie de la rémunération des apports productifs du salarié.
 - > Salaire à la pièce (ou à un travail donné). 1 pièce (p) = 1 salaire (s). $R = p \times s$

! Il faut contrôler la qualité du produit et les conditions du travailleur, qui peuvent être sacrifiées pour le rendement.

Avant 70, le salaire augmentait avec l'expérience. Désormais, la hausse n'est pas continue. Elle stagne au bout d'un moment. Elle est remplacée par diverses primes et avantages matériels.

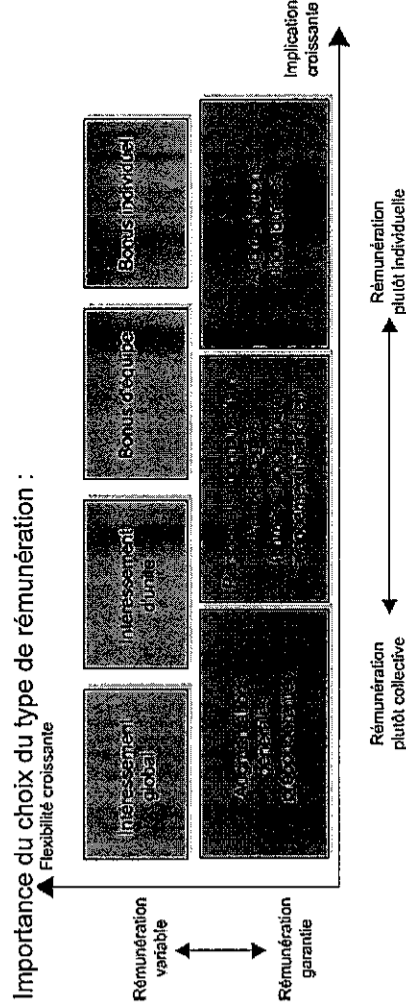
Intéressement : une part des bénéfices de l'entreprise est reversée aux salariés.

Participation : une prime est versée aux salariés en cas de bénéfices.

Différents types de rémunération :

- **Salaire fixe** : salaire+primes
- **Salaire variable** : en fonction des bénéfices de l'entreprise
- **Périphériques légaux** : intéressement, participation, stock options
- **Avantages en nature** : frais de représentation, de déplacement, logement de fonction, matériel, facilités etc.
- **Périphériques éloignés** : complément de retraite, assurance vie etc.

Importance du choix du type de rémunération :



Objectifs différents : Préserver l'équité interne ? Redresser la situation financière ? Motiver le personnel ?

Incitation collective : peu motivant, risque de salariés qui en profitent sans effort

Incitation individuelle : en contradiction avec un travail en équipe.

=> Trouver un équilibre

Motivation du personnel et incitation au travail

Logique de moins en moins individualiste, difficile de motiver 1 personne. Motiver (rémunération) ET inciter au travail (mgmt participatif)

Incitation monétaire : **Salaire d'efficience**, relation d'efficience entre le salaire et l'effort du salarié
ou

Incitation par la **menace** : licenciement si mauvais travail.

Se renforcent l'un l'autre (si le salaire est plus grand, le licenciement est plus dur)

Mix des deux :

Paiement différé, rémunération croissante :

Le salarié est d'abord payé moins que la normale, puis son salaire augmente avec l'ancienneté. L'argent perdu au début est comme une caution, qui lui est rendue après.

Menace du licenciement plus forte à cause de la promesse d'un salaire meilleur par la suite.
Le salarié n'a pas intérêt à " tricher ".

Théorie des tournois : s'il est possible de comparer les performances relatives de plusieurs salariés, on récompense le meilleur avec une prime, voire une promotion.
/!\ pose problème pour le travail en équipe.

Primes collectives : risque du " passager clandestin ", qui profite des performances du groupe.

Le salaire n'est pas le seul facteur de motivation et de **SATISFACTION**.

A partir de 1920, études des conditions de travail + poussées: satisfaction, moral, attitude, groupes etc.
(**Elton Mayo**, fondateur de l'école des relations humaines)

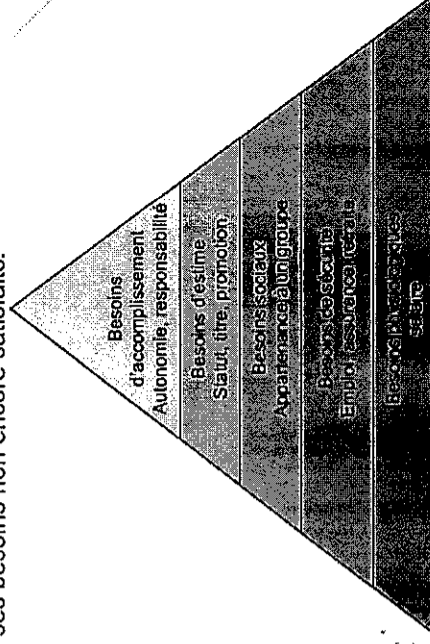
- > Distinguer l'organisation technique et l'organisation humaine (désir des travailleurs)
- > Créer une coopération entre les travailleurs.
- > Mettre l'accent sur la responsabilité plus que sur le contrôle.

Recherche de productivité = détérioration des conditions de travail (souvent)
Pourtant

Conditions bonnes => Rendement meilleur

Effet Hawthorne (les gens réagissent positivement au fait qu'on s'occupe d'eux)

Hiérarchie des besoins (A. Maslow) : le comportement d'une personne est commandée par le niveau de ses besoins non encore satisfaits.



Les besoins primaires sont limités, les besoins supérieurs sont illimités. Ils sont donc une source de motivation permanente pour les individus.

Classification de Herzberg : il existe des besoins de maintenance, qui n'apporte pas d'effet positif, mais qui, s'ils ne sont pas respectés, sont négatifs (salaire, conditions...). Il existe aussi des facteurs de motivation qui apportent de la motivation s'ils sont respectés mais qui n'apportent pas d'effet négatif (initiative, autonomie...)

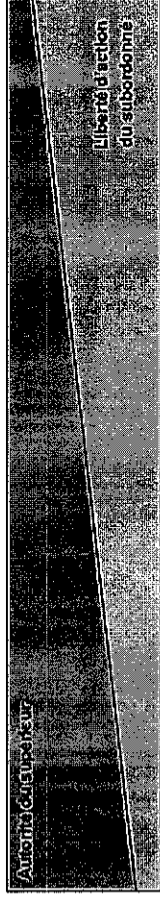
Théorie de l'équité : le sentiment d'injustice fait partie des plus grandes sources d'insatisfaction. Il faut qu'entre chaque individu, le rapport Apports/Résultats soit le même.

DIFFERENTS TYPES DE MGMT :

Confrontation de deux logiques :

Théorie X : hommes paresseurs, n'aiment pas le travail, besoin d'être dirigés, incapables de prendre des responsabilités

Théorie Y : besoin psychologique de travailler, enthousiasme, désir de bien faire.

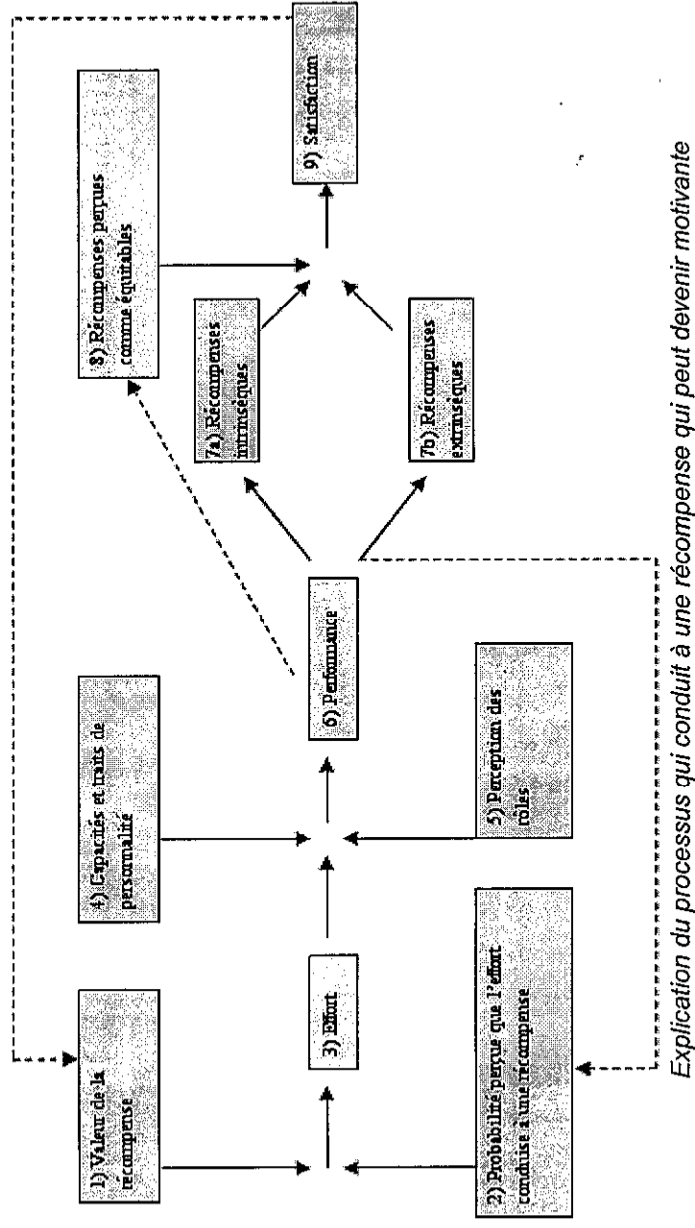


↑	Le dirigeant prend les décisions puis les annonce	↑	Le dirigeant "vend" ses décisions	↑	Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis	↑	Le dirigeant présente une décision conditionnelle qu'il se déclare prêt à changer	↑	Le dirigeant présente un problème, obtient des suggestions et prend sa décision	↑	Le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites	↑	Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir tant que certaines contraintes sont respectées	↑
---	---------------------------------------------------	---	-----------------------------------	---	--------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------	---	---------------------------------------------------------------------------------	---	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------	---

Il y a 4 types de mgmt, suivant ce graphique

- >**Style exploiteur** : peur & contrainte, communication depuis le sommet, décisions prises et imposées par le sommet.
- >**Style paternaliste** : les décisions qui remontent sont celles qui plaisent au patron, décisions prises au sommet.
- >**Style consultatif** : communication dans les deux sens, décisions importantes prises au sommet.
- >**Style participatif** : participation des employés à des groupes pouvant prendre des décisions, objectifs à atteindre, communication verticale et horizontale aisée.

MODÈLE DE PORTER ET LAWLER



1/ Valeur de la récompense : la récompense doit avoir une image positive. Les besoins primaires perdent vite de leur valeur (ils semblent acquis), contrairement aux besoins supérieurs.

2/ Probabilité perçue que l'effort conduit à une récompense : l'employé doit savoir que s'il fait un effort, il recevra cette récompense (communication, information). L'employé fait appel à son expérience : « pour telle performance, j'ai eu telle récompense ». Importance des actions passées de l'employeur.

3/ Si ces conditions sont toutes les 2 respectées, ALORS il fera l'effort.

6/ La performance (succès d'une personne dans son travail) dépend de l'effort fourni, mais aussi de la **capacité de l'individu** (4), et de ce qu'il pense devoir faire : la **perception de son rôle** (5).

7/ Si performance ALORS **récompense**. Elle peut être intrinsèque (sentiment d'accomplissement) ou extrinsèque (rémunération).

8/ Si les **récompenses sont perçues comme équitables**, ou valables, ALORS l'employé sera satisfait. L'écart entre ce qu'il attend (8) et ce qu'il perçoit (7) est appelé **divergence**. Il détermine la **satisfaction** (9).

/!\ Satisfaction # Motivation (satisfaction des besoins primaires par ex)

Recrutement et intégration des salariés

Compromis entre la flexibilité de l'entreprise et la stabilité du personnel.

Coûts de recrutement (directs mais aussi cout de sous-efficacité du débutant), d'adaptation et de formation importants.

Fuite de la main d'oeuvre ou Turn Over

>Un changement d'établissement est souvent le meilleur moyen d'obtenir une promotion

$$\text{Turn-over} = \frac{\text{Nombre de collaborateurs partis durant l'année } N}{\text{Nombre de collaborateurs au 1er janvier de l'année } N}$$

Turnover important : pb d'intégration des nouveaux entrants.

Savoir pourquoi un départ ?

Facteurs d'adhésion

Employé fidèle

Dilemme *Départ*

Facteurs d'opportunité

Préférer la **mobilité interne** au turnover

>verticale

>horizontale

La mobilité des employés peut entraîner une circulation des idées, une diffusion rapide des meilleures technologies (ex : silicone valley).

Différents modèles :

Modèle latin : importance du diplôme, détection à priori, parachutage, frontières hiérarchique

Modèle allemand : potentiels détectés en interne, avec l'expérience mobilité horizontale puis verticale, fidélité à l'ent.

Modèle japonais : recrutement au diplôme puis évaluation continue au sein de l'ent., les meilleurs montent.