

Cours
Gestion des Ressources Humaines
MME ALAMI

CITATIONS

« Rien ne dure sauf Le changement »

HERACLITE

« Le changement fait partie intégrante de la vie, et ceux qui s'attardent uniquement au passé ou au présent sont certains de manquer l'avenir. »

John F. KENNEDY



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PLAN général de cours

1. Le contexte et **environnement** de la gestion des ressources humaines
2. L'analyse des postes et l'**organisation** du travail
3. Le **recrutement** et la **fidélisation** des employés
4. La Gestion de la **rémunération**
5. Le **Développement RH** (formation , évaluation des performances et carrières)
6. Le **Marketing RH**
7. les défis et **perspectives** de la gestion des ressources humaines

OBJECTIFS DU COURS

À la fin de ce cours, les étudiants devront être capable de :

- **Définir** la gestion des ressources humaines, en expliquer les principales étapes historiques de son évolution ainsi que les principaux défis qu'elle doit relever en vertu des conditions contemporaines qui affectent les organisations, les travailleurs et la société;
- **Situer** la fonction ressources humaines dans le contexte économique, social et culturel de l'organisation
- Mieux **comprendre** les pratiques, relatives aux principales activités associées à la gestion des ressources humaines : formation, rémunération, recrutement
- **Acquérir** des connaissances en ce qui a trait à certains problèmes et ou pratiques associés aux ressources humaines reliés aux nombreux changements que vivent les organisations dans leurs environnements respectifs

En résumé , vous serez amenés à :

Acquérir une vision globale des principes
fondamentaux des grands processus de GRH

Et comprendre les liens entre la politique RH et la
stratégie d'entreprise

Chapitre Introductif
Le contexte des pratiques de la
GRH
Au Maroc

Éléments du Chapitre

- I - **Historique** de la gestion des ressources humaines
- II - **Définition** de la gestion des ressources humaines
- III - Influence des **facteurs environnementaux** et **organisationnels** sur la gestion des ressources humaines
- IV - **Enjeux et intervenants** de la fonction ressources humaines
- V - **Objectifs** visés par la gestion des ressources humaines
- VI - Importance du **Service** des ressources humaines

I.HISTORIQUE de la GRH

Naissance

La **fonction** « ressources humaines » est née de la problématique de **l'intégration du facteur humain dans l'organisation**

Au tout début du process d'industrialisation

Caractéristiques :

- ▶ Personnel peu qualifié
- ▶ Faible productivité
- ▶ Méthodes de travail expérimentales
- ▶ Nombreux gaspillages

L'homme est réduit à :

- ▶ une simple force de production
- ▶ Un outil d'ajustement

‘Théorie des organisations’

I. Histoire de la GRH au Maroc

1.1. La période coloniale : flexibilité

- ✓ La flexibilité de la main-d'œuvre
- ✓ L'opposition du patronat français à la mise en place d'une législation du travail
- ✓ Un mode de gestion du personnel discriminatoire selon provenance population ouvrière autochtone et ou européenne.

I. Histoire de la GRH au Maroc

1.2. De l'indépendance aux années 90 :

- ✓ Naissance, renforcement et structuration du rôle des syndicats;
- ✓ formalisation du système d'administration du Personnel
- ✓ mise à la disposition des salariés des services sociaux pour combler les insuffisances de ceux fournis par l'État : couverture médicale, et sociale ...

I. Histoire de la GRH au Maroc

1.3. La GRH au Maroc à l'ère de la mondialisation :

L'entreprise doit :

- ✓ intégrer autrement le **facteur humain** dans leur **positionnement compétitif**.
- ✓ la mise à niveau **quantitative et qualitative des Ressources Humaines** est incontestable (restructuration des effectifs, recrutement de personnel plus qualifié, pratique plus systématique de l'ingénierie de la formation , des compétences ...)

II . Définition de la GRH

Pour une définition fonctionnelle :

La gestion des ressources humaines est un ensemble de **fonctions et de mesures** ayant pour objectif **d'optimiser, de mobiliser et développer les ressources du personnel** pour une plus grande efficacité, au profit de **la productivité d'une organisation.**

■

II. Définition de la GRH

► **Pour une Définition stratégique de référence**

« La gestion des **ressources humaines** d'une organisation se définit comme l'ensemble des activités qui visent la gestion des **talents** et des **énergies** des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la **mission**, de la **vision**, de la **stratégie** et des **objectifs organisationnels**. »



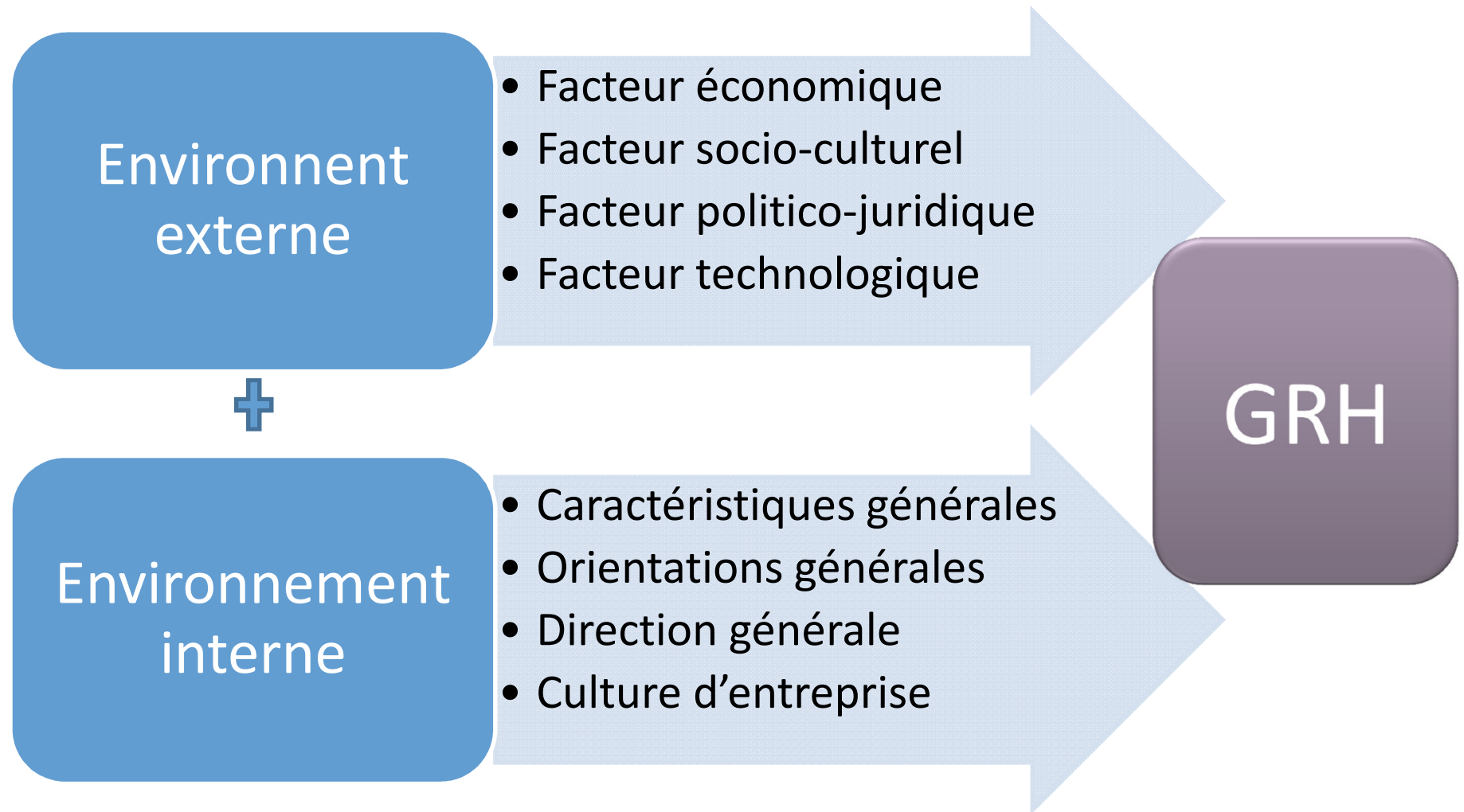
**Shimon L.
Dolan**

**Tania
Saba**

**Susan E.
Jackson**

**Randall S.
Schuler**

III . L'influence des facteurs environnementaux sur la GRH



III . L'influence des facteurs environnementaux sur la GRH

- ▶ Facteur technologique:

- ▶ L'évolution technologique: l'automatisation, la robotisation et les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC)
- ▶ Logique de compétence, dynamique, effort permanent à fournir pour les RRH

- ▶ Défis économiques :

- ▶ La situation économique en général , univers chaotique , cercle de crise
- ▶ le ralentissement de la croissance économique a un double impact :
 - ▶ - GRH plus contrainte à des prévisions et mesures d'ajustement, , du fait du danger qui guette les marges des entreprises et déséquilibre la pyramide des âges
 - ▶ - recherche de flexibilité permanente, manque de visibilité

III . L'influence des facteurs environnementaux sur la GRH

▶ Evolution démographique :

- ▶ Forte croissance de la population active , chômage
- ▶ La hausse du taux d'emploi des femmes(approche genre : nouvelle variable à considérer)
- ▶ Le vieillissement de la main-d'œuvre
- ▶ La hausse du niveau de scolarité des travailleurs

Résultat : Une nouvelle approche de la fonction

▶ Années 1980 :

la fonction Ressources humaines prends de l'élan : le retour sur investissement se fait sentir , on n'évoque plus la logique d'un coût additionnel. La RH est une fonction **stratégique**. Trois objectifs :

- ▶ adéquation qualitative et quantitative de la RH aux besoins de l'entreprise
- ▶ intégration des objectifs de rentabilité et de développement
- ▶ optimisation des performances de la RH

▶ Années 1990 :

Partage équilibré de la fonction Personnel entre opérationnels et fonctionnels + rôle stratégique : création de valeurs et satisfaction des clients internes

Une nouvelle approche de la fonction

- ▶ Années 2000 :
- ▶ Le DRH intègre la dimension **Business** et partage les préoccupations des managers
- ▶ Apparition de la notion du **capital humain et de coach -manager**

IV. Enjeux et intervenants de la fonction RH

A. *Les attentes des salariés*

▶ *Équité*

- ▶ Ratio : rétribution / contribution :
 - ▶ évaluer et connaître la contribution et la rétribution de chacun dans toutes ses composantes
 - ▶ rendre possible l'accroissement de la contribution
 - ▶ clarifier le lien entre contribution et rétribution
 - ▶ respecter le lien accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution
- ▶ Le DRH doit élaborer les outils nécessaires, former les managers et fournir les info pertinentes au moment opportun.

IV .Enjeux et intervenants de la fonction RH

- ▶ Employabilité

- ▶ le DRH doit connaître les compétences actuelles et celles que peuvent développer les salariés, les compétences requises pour tenir les postes et leurs évolutions.
- ▶ La DRH doit garantir le partage de cette fonction avec les responsables hiérarchiques et leur propre mise en pouvoir.

IV . Enjeux et intervenants de la fonction RH

B. Les attentes de l'encadrement

- ▶ Le DRH doit devenir un partenaire d'affaires: partage de la vision à LT en matière de RH
- ▶ Partage des savoirs : formation + information
- ▶ Partage des pouvoirs : pouvoir de suggestion, pouvoir d'organisation : adapter les procédures à chaque entité et pouvoir de décision dans le cadre de son équipe :
 - ▶ choisir le candidat à recruter
 - ▶ rémunérer le mérite
 - ▶ actions de formation et d'accompagnement des collaborateurs

IV. les enjeux et intervenants de la fonction RH

C. Les actionnaires

Accordent une grande importance à la réputation, à l'image et la marque de l'entreprise et à sa performance financière

D'où le marketing RH et l'évaluation des performances individuelles

D. Clients

Recherchent les entreprises qui adoptent une approche client et qui veillent à satisfaire efficacement leurs besoins et leurs préférences.

V. Les objectifs visés par la GRH

□ LES OBJECTIFS EXPLICITES

- ▶ Attirer
- ▶ Retenir
- ▶ Motiver
- ▶ Développer

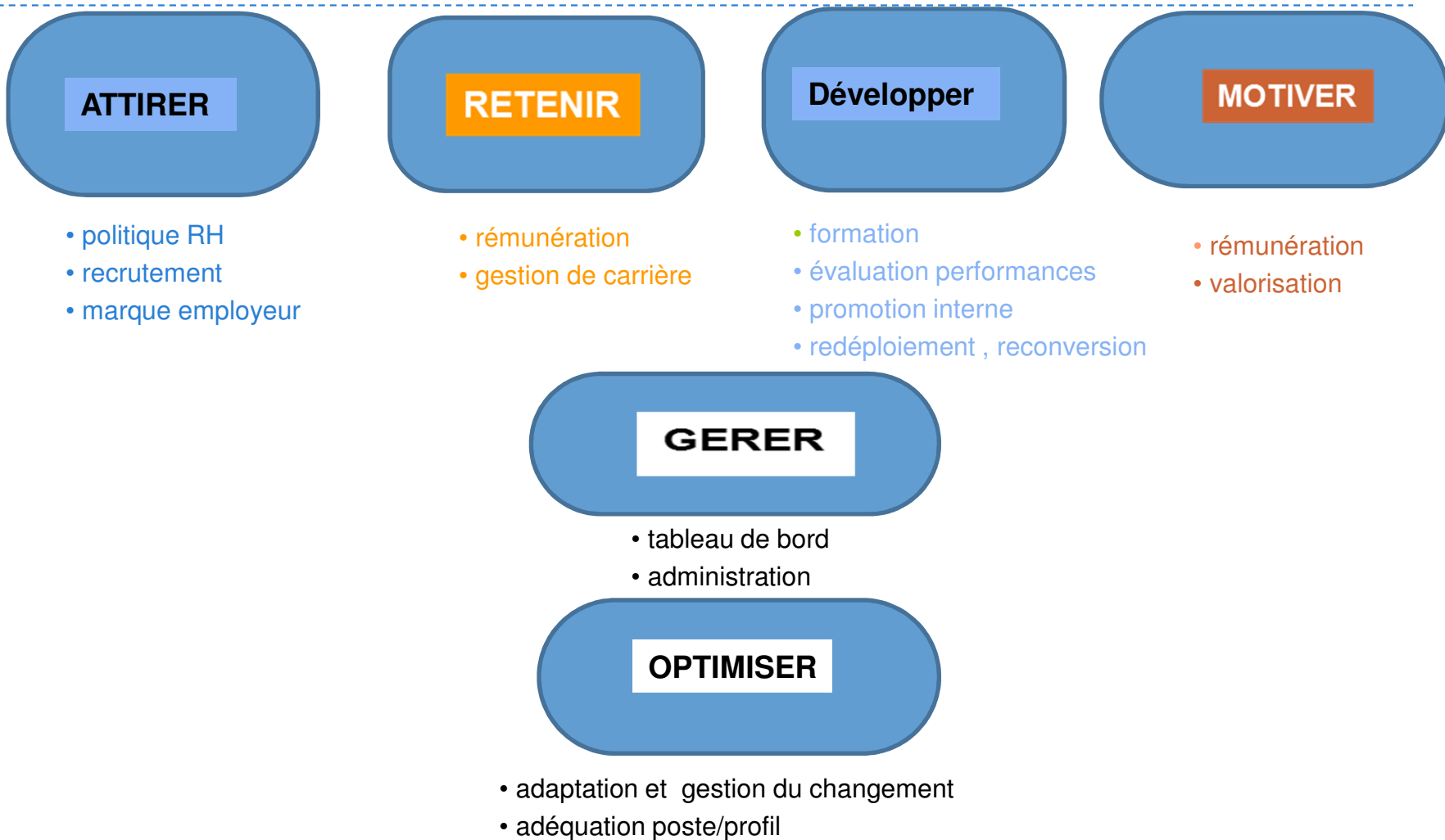
□ LES OBJECTIFS IMPLICITES

- Productivité
- Qualité de vie au travail
- Respect du cadre juridique

□ LES OBJECTIFS À LONG TERME

- Survie
- Rentabilité
- Compétitivité
- Adaptabilité

En résumé : Domaines clefs de La GRH



VI. Le service des ressources humaines

- LE RÔLE DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES DANS L'ENTREPRISE
- LES ACTIVITÉS PROPRES AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES (SRH)
- LE PARTAGE DES RESPONSABILITÉS RELIÉES À LA GRH
- LA STRUCTURATION DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES
- LA DOTATION DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

❑ LE RÔLE DU SERVICE DES RH DANS L'ENTREPRISE

- ▶ La participation accrue à la stratégie organisationnelle
- ▶ La participation à la formulation des politiques
- ▶ L'assistance et le conseil
- ▶ Le contrôle
- ▶ L'innovation
- ▶ La gestion du changement
- ▶ L'établissement de nouvelles priorités concernant les fonctions et les activités

❑ Les activités propres au SRH

- ▶ La planification des besoins en RH
- ▶ La dotation en RH
- ▶ L'évaluation du rendement des employés
- ▶ Le développement des RH
- ▶ La rémunération et la motivation des employés
- ▶ L'amélioration du climat de travail
- ▶ Le maintien de relations de travail satisfaisantes
- ▶ L'évaluation et le contrôle de la GRH
- ▶ La mondialisation de la GRH

❑ La planification des besoins en ressources humaines

Cette fonction comporte deux aspects:

- 1) **La planification stratégique** qui implique la coordination des besoins en ressources humaines et des besoins stratégiques de l'entreprise;
- 2) la planification opérationnelle.

La planification est essentielle à la réalisation des autres activités de gestion des ressources humaines.

◆ La dotation en ressources humaines

Une fois les besoins en personnel de l'entreprise clairement précisés, on entreprend l'étape de la dotation qui comprend le **recrutement** de candidats, leur **sélection** en fonction des exigences formulées pour les postes vacants, l'**orientation** et l'**affectation** des nouveaux employés

◆ L'évaluation du rendement des employés

Les décisions touchant les promotions, les mutations, la formation ainsi que les congédiements se fondent dans une large mesure sur les résultats de ces évaluations.

◆ Le développement des ressources humaines

Observation de deux dimensions:

1. Le **développement des compétences** comprend la formation et le perfectionnement du personnel.
2. La **gestion des carrières** comprend la planification des carrières, l'examen des moyens à mettre en œuvre pour développer les carrières des employés et l'évaluation de la progression des carrières dans les organisations.

◆ La rémunération et la motivation des employés

Divers critères entrent habituellement en jeu dans la détermination de la rémunération des employés, à savoir la nature de leur **poste**, leur contribution personnelle à la bonne marche de l'entreprise et leur **rendement**.

◆ L'amélioration du climat de travail

L'importance accordée à l'environnement organisationnel constitue une des orientations dont on constate la progression au cours de la dernière décennie. Elle implique le souci de rehausser la **qualité de vie au travail** et d'améliorer la santé et le bien-être, ainsi que d'assurer l'adoption de programmes d'accroissement de la productivité organisationnelle

◆ Le maintien de relations de travail satisfaisantes

Le maintien de relations de travail satisfaisantes implique:

- la reconnaissance et le respect des droits des employés;
- la compréhension des motifs de la syndicalisation des employés ainsi que de la structure du syndicat et des fonctions qu'il remplit dans l'entreprise;
- la participation à la négociation et à l'arbitrage de griefs avec les employés et les associations qui les représentent.

◆ L'évaluation et le contrôle de la gestion des ressources humaines

La nécessité de mesurer l'efficacité des activités et des pratiques mises en place à la fois par les clients internes et les clients externes devient alors un enjeu majeur allant jusqu'à déterminer le bien-fondé de maintenir un service de ressources humaines

◆ La mondialisation de la GRH

Cette fonction comporte deux aspects:

- 1) Mieux comprendre le rôle de la gestion des ressources humaines qui permet de contribuer à améliorer la performance et la compétitivité des entreprises dans l'arène internationale.
- 2) Gérer les activités internationales des entreprises qui œuvrent dans plus d'un pays:
 - 1) mobilité de la main-d'œuvre;
 - 2) diversité culturelle au sein des multinationales;
 - 3) développement du leadership international.

□ La structuration du SRH

- ▶ La place de ce service dans la hiérarchie
- ▶ L'organisation du SRH
- ▶ La taille du SRH et son coût de fonctionnement

◆ Les qualités requises des professionnels de la GRH

- Bonne connaissance de la gestion d'entreprise
- Compréhension approfondie des phénomènes économiques
- Aptitudes analytiques poussées

◆ Les qualités requises des professionnels de la GRH

- ▶ Leadership efficace
- ▶ Grandes capacités d'adaptation
- ▶ Grande habileté politique
- ▶ Souci de la clientèle

Spécificités de la GRH au Maroc

④ Une organisation plutôt taylorienne

- La place de la gestion du personnel est secondaire dans le fonctionnement de l'entreprise marocaine.
- Le système d'organisation est fondamentalement taylorien : parcellisation des tâches, séparation entre travail de conception et celui des exécutions, structures hiérarchisées ...

Spécificités de la GRH au Maroc

Le personnel : Domaine de gestion négligé

- ✓ La gestion du personnel : un domaine qui ne semble pas constituer la priorité chez les dirigeants .

Ce qui les intéresse chez le personnel c'est la réalisation du volume de production envisagé .

- ✓ Dans la plupart des entreprises l'administration est synonyme d'une principale préoccupation des responsables du personnel : dossiers, fiches et fichiers, paie, relations avec les organismes sociaux.... etc.

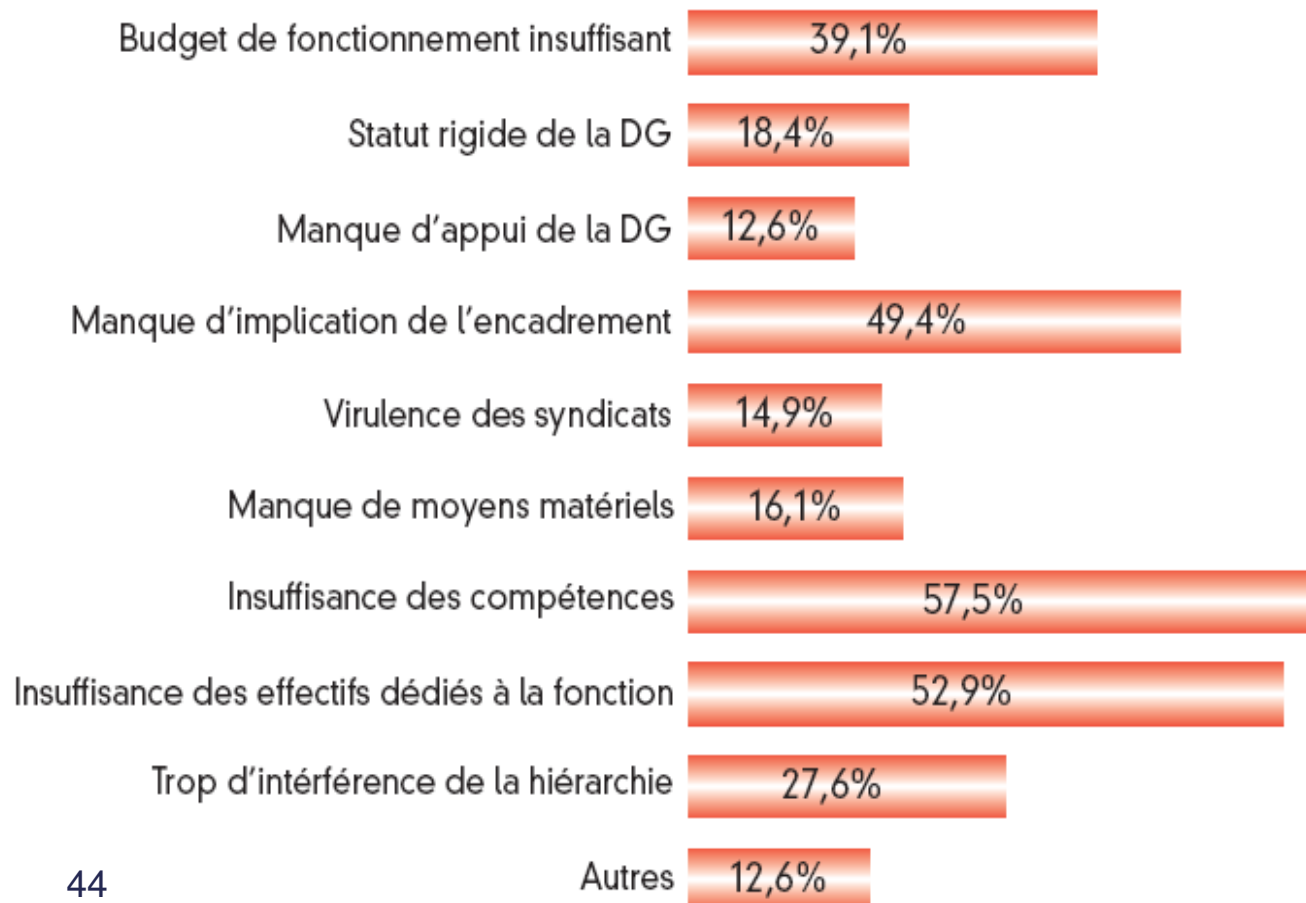
Spécificités de la GRH au Maroc

② Le personnel : Un coût à réduire

- ✓ Payer le minimum, ignorer les besoins requis pour que le travail soit bien réalisé...
- ✓ Limiter l'encadrement → là où les entreprises doivent faire un effort de rationalisation des dépenses, il y a du vide ce qui accroît leurs charges .

Statistiques et Défis de la GRH au Maroc

DIFFICULTES RENCONTREES DANS LA GRH

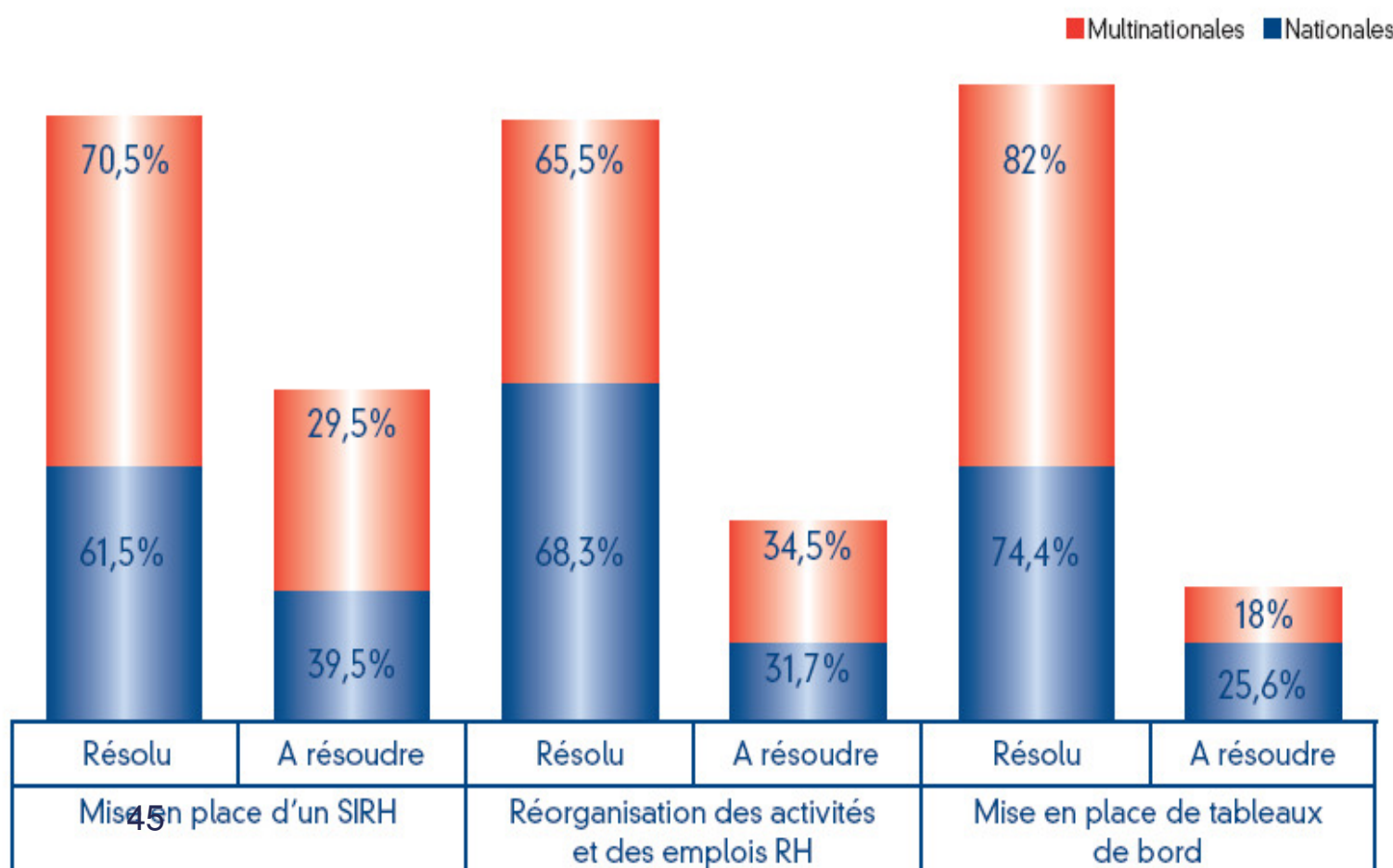


1. Quelques Statistiques

Statistiques et Défis de la GRH au Maroc

PROBLEMES D'ORGANISATION DE LA FONCTION RH PAR NATIONALITÉ

1. Quelques Statistiques



Bibliographie

- ▶ DOLAN, SABA, JACKSON, SCHULER, **La gestion des ressources humaines: Tendances, enjeux et pratiques actuelles**, 4^e éd., Les Éditions du Renouveau Pédagogique inc., Saint-Laurent, 2008, 654 pages.
- ▶ ST-ONGE, AUDET, HAINES et PETIT, **Relever les défis de la gestion des ressources humaines**, 2^e éd., Gaëtan Morin éditeur, Montréal 2004, 706 pages.
- **Évolution de la fonction Ressources Humaines au Maroc** - Elaborée par Mohamed BAAYOUD, Professeur et Hicham ZOUANAT, DRH Centrale laitière Président de l'AGEF.
- **Enquête RH DIORH – 2004**