

Management Différencié des Ressources Humaines

Thème Introductif

- La GRH doit faire le juste équilibre entre 2 visions :

Faire de l'Homme un objet de gestion

et

Faire de l'Homme un sujet social

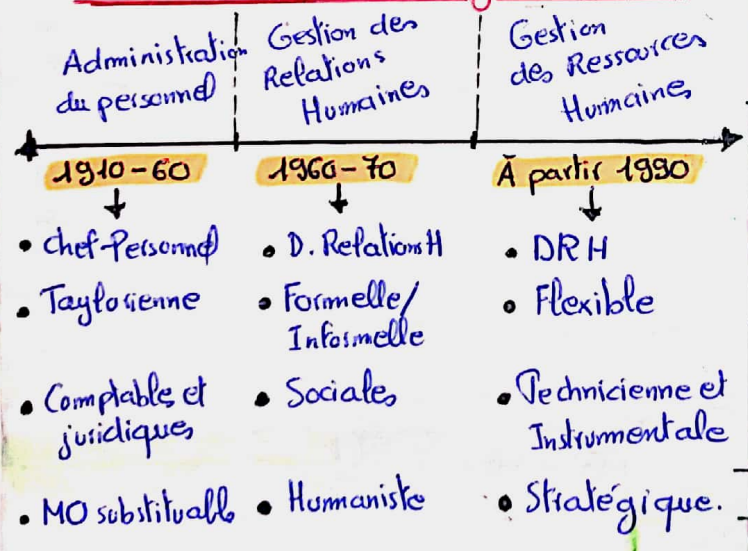
- Réduire les coûts salariaux tout en investissant dans le développement des compétences.

I) Modèle instrumental : estime que la GRH est une fonction technique basée sur des outils standards, au service de la rentabilité financière.

II) Modèle de l'arbitrage managérial : suppose que la GRH est devenue une fonction partagée basée sur la régulation employeur/employé afin de minimiser la divergence entre eux.

III) Modèle de la gestion des contradictions : est basé sur la divergence entre les acteurs et ne cherche pas à les réduire.

→ Évolution des modes de gestion des RH



→ Typologie de la fonction RH :



I - Modèle arbitraire

Effectifs	coopté - viré par le sommet
Culture	maison
Formation	sur le tas
Évaluation	intuitive
Promotion	bien vu du sommet
Rémunération	à la pièce
Temps	décalaire
Communication	centralisée, informelle
Participation	Peu sollicitée
Relations sociales	pas

II - Modèle Objectivant

Effectifs	Ajustement quantitatifs
Culture	Lois, règle
Formation	savoirs, savoir-faire
Évaluation	avec description de fonction
Promotion	ancienneté, concours
Rémunération	au temps, a priori
Temps	fixé
Communication	centralisée, formelle
Participation	Information, consultation
Relations sociales	délégation, représentation

III - Modèle Individualisant

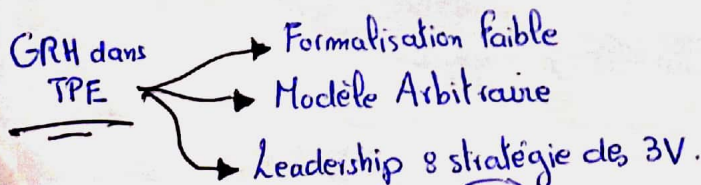
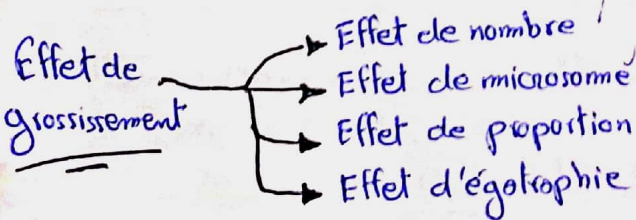
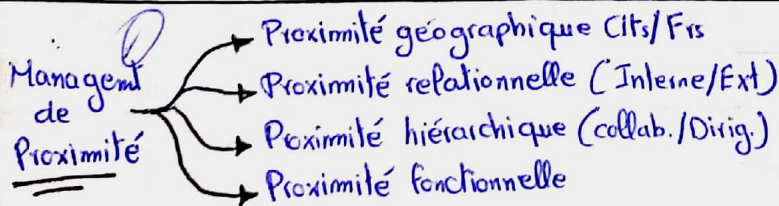
Effectifs	GPEC - outplacement - GPPP
Culture	projet
Formation	savoirs-être, en alternance
Évaluation	DPO, bilans de compétences
Promotion	mérite
Rémunération	variable, a posteriori
Temps	aménagé
Communication	décentralisée
Participation	codécision pour l'opérationnel
Relations sociales	expression directe.

IV - Modèle Conventionaliste :

Effectifs	cooptation - pression des pairs
Culture	corporation, métier, discipline
Formation	compétences professionnelles
Evaluation	reconnaissance par les pairs
Promotion	élection
Rémunération	négociée + revenus externes
Temps	choisi
Communication	décentralisée, collégiale
Participation	codécision, même stratégique
Relations sociale	éthique professionnelle

V - Modèle Valoriel :

Effectifs	identification et adhésion
Culture	valeurs, cause
Formation	savoirs-être, utilité/mission
Evaluation	tacite, consensus/mission
Promotion	limitée dans le temps
Rémunération	esprit de bénévolat
Temps	pas séparé du temps libre
Communication	collégiale et persuasive
Participation	consultation / doctrine
Relations sociales	pas.



Thème 1 : Le TPE et PE

I - Spécificités :

1) Facteurs de contingence :

- ↳ Âge (Création)
- ↳ Taille (Nbre de salariés)
- ↳ Secteur (secteur d'activité)
- ↳ Technologie (Degré d'innovation)
- ↳ Culture (relaxante)
- ↳ Marché de l'emploi (concurrence)
- ↳ Cadre légal (forme juridique, capital)
- ↳ Relations de pouvoir (Puisse de décision par qui?)
- ↳ P'État (cvs, contrats.)

2) Paramètres de conception organisationnels :

- ↳ Formalisation (Formalisé ou informelle)
- ↳ Spécialisation (Spécialité de l'activité)
- ↳ Standardisation (Polyvalence ou chq personne/tâche)
- ↳ Centralisation de pouvoir (Détenion de pouvoir)
- ↳ Système de planification (Planification ou non-Intuitif)
- ↳ Degré de contrôle (contrôle de dirigeants)
- ↳ Système de prise de décision (Décisions consensus ou dirigé)
- ↳ Mécanismes de coordination
 - ↳ Ajustement mutuel
 - ↳ Supervision
 - ↳ Standardisation

II - Caractéristique, personnelles du dirigeant

- ↳ Rationnelles (raisonnement, logique, intuition)
- ↳ Emotionnelles (empathie, stress, agressivité)
- ↳ Relationnelles (introversion, extraversion)
- ↳ Culturelles (valeurs, éthiques)

III - Typologies de dirigeants et styles GRH :

	GRH subie	GRH choisie
GRH pour l'else	PATERNALISME GRH « éthique » <ul style="list-style-type: none"> • Familiale • Valeurs, ancrémenté • intuitif, contact direct 	PREVISION GRH « moyen » <ul style="list-style-type: none"> • Pérennité, transmission • Formalisation, Planification • Objectifs communs
GRH pour la rentabilité	PRECARITÉ GRH « outil » <ul style="list-style-type: none"> • Rentabilité, rendement • Décisions CT • Turn Over ↑ 	MODERNITÉ GRH « innovante » <ul style="list-style-type: none"> • Innovation → Redaptabilité • Formation et valorisation • bonnes conditions de travail

Thème 2 : PME familiales

PME familiale => proximité affective grâce au caractère familial qui règne.

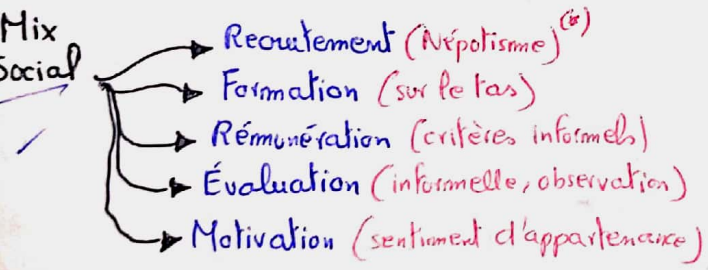
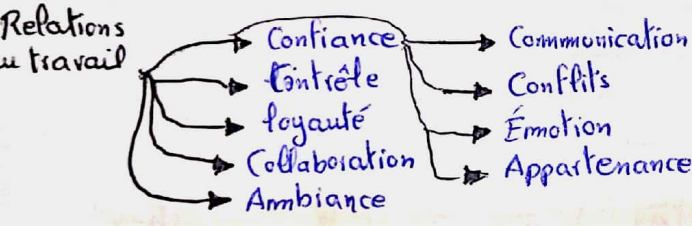
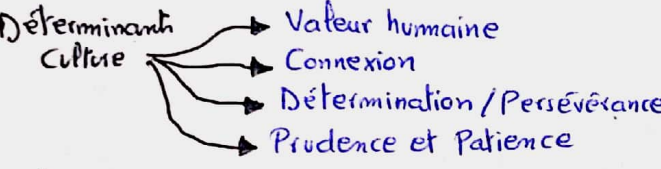
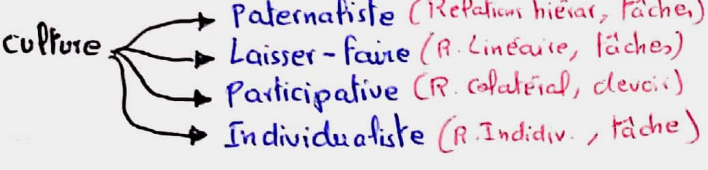
Principal Enjeu => créer et maintenir l'emploi

Principal défi => se professionnaliser sans se formaliser

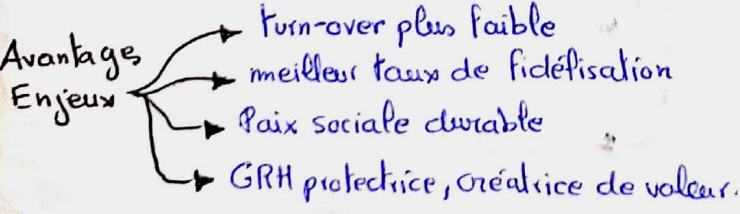
Points forts => Confiance, pérennité, communication, émotion, appartenance, loyauté

Vulnérabilité => Conflits Famille-E/s, Népotisme

Pratiques RH dans PME

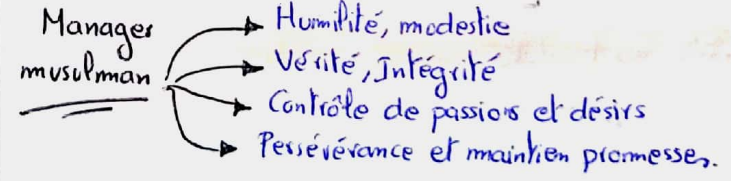
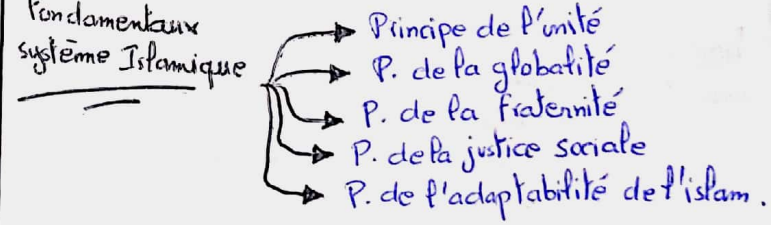
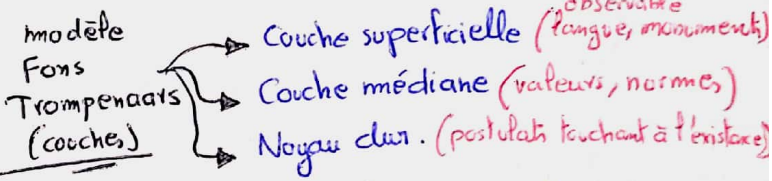


Népotisme : favoriser les membres de la famille.

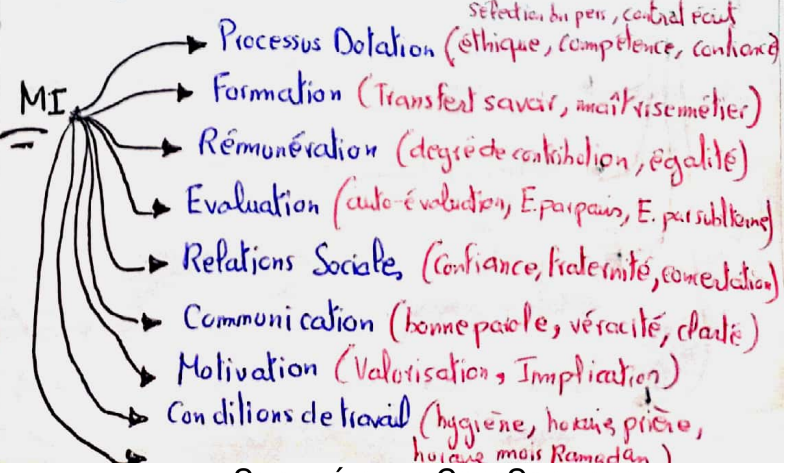


PME familiale -> Modèle Arbitraire

Thème 3 : Management Islamique



Management Islamique => Modèle Valoriel



Thème 4 : Économie Sociale

Valeurs → Primauté de l'Homme sur le capital
 → Responsabilité vis-à-vis des PP de l'esse
 → Démocratie économique.

Formes ESS → Coopératives (Marchande → Vente)
 → Mutualités (Non-marchande → Subv + Conven)
 → Associations (Non-monnaire → Bénévoles)

Caractéristique ESS → majorité TPE/PME
 → Fragilité structurelle / Concurrence
 → Valeurs / Principes.

Type RH → Bénévoles actifs, passifs, élus
 → Salariés, Stagiaires, P. sous statut (N. Rem. occupationnel)
 → Salariés-associés, indépendants-associés

Typologie Salariés → employés administratifs
 → experts dans l'activité professionnelle
 → Gestionnaires (GRH, marketing, ...)
 → Travailleurs généraux.

Typologie salariés selon Engagement

(+) Compétence	Le mercenaire	Le parfait
(+) engagement	d'insuffisant	Le sympa

Fonctions Inexistantes → Planification de RH
 → Description des fonctions
 → Evaluation de la performance
 → Politique de formation
 → Gestion des compétences
 → Gestion des carrières.

ESS ⇒ Modèle conventionnaliste


ESS → Recrutement (lutte contre chômage, personnes exclues de l'emploi, jeune, immigrants)
 → Relations Sociales (Décentralisation, démocratie, transparence, souplesse horaire)
 → Évaluation (Conformité prof., Performance)
 → Rémunération (écart réduit, Équité, primauté intérêt général)
 → Formation Professionnelle (Réhabilitation de p. exclues, expérience par apprentissage, auto-formation de membres)
 → Pilotage de carrière (équilibre vie professionnelle-perso, Liberté gestion du temps → Manque de reconnaissance)

Thème 5 : Fonction Publique

Facteurs de Contingence → Contraintes économiques (budget)
 → Évolutions organisationnelles (Régional, Externalis)
 → Évolutions technologiques (Technologies)
 → Évolutions démographiques (Départs massifs)
 → Évolutions de attentes de l'environ. (qualité services rendus, nouveaux métiers)

Quoi ⇒ Prestation
 Par qui ⇒ Administration
 Pour qui ⇒ Usagers (physiques ou morale)
 Comment ⇒ Demande ou sans d. de Usager
 Où ⇒ Canal physique ou électronique
 Prq ⇒ besoin de l'usage

} Mode de Production

Structure ⇒ Pyramidale
 Symbole ⇒ 
 Héros ⇒ Chef
 Fct Optimale ⇒ Autorité
 Mode Régulation ⇒ Arbitraire
 Définition Rôles ⇒ Titres
 Acteurs ⇒ Supérieurs, Ouvriers, Exécutants

} Mode d'Organisation

Fonction Publique ⇒ Modèle Objectivant

Access à la formation publique (Voir Cours)

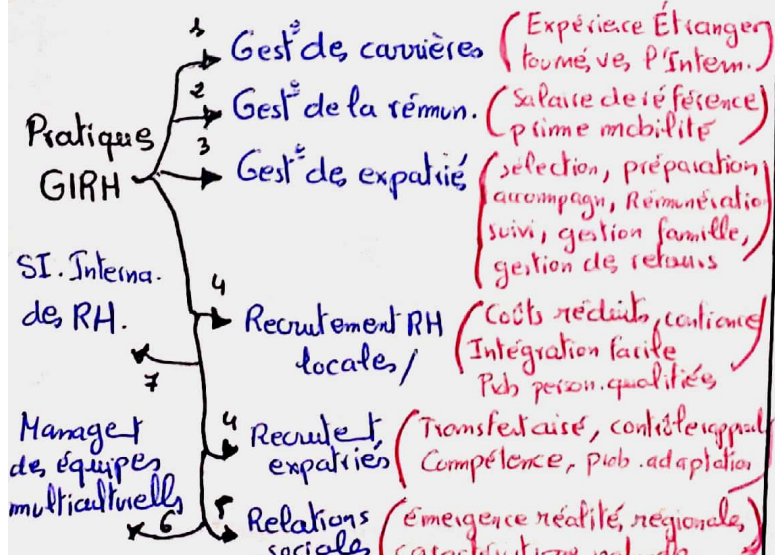
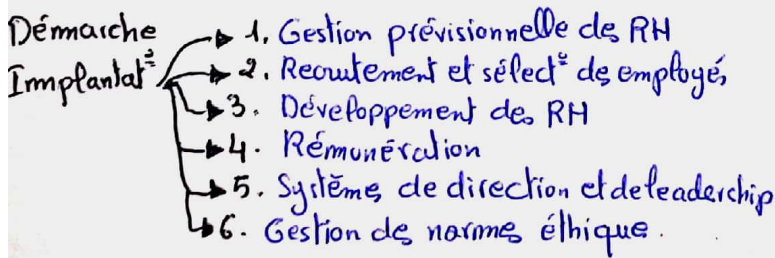
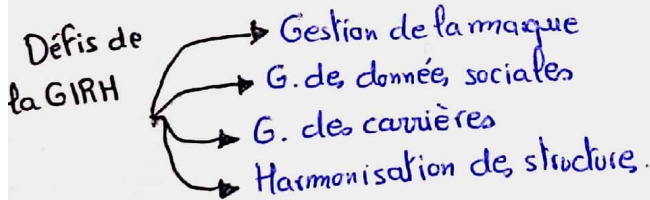
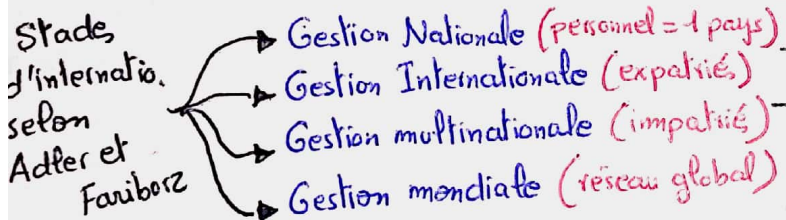
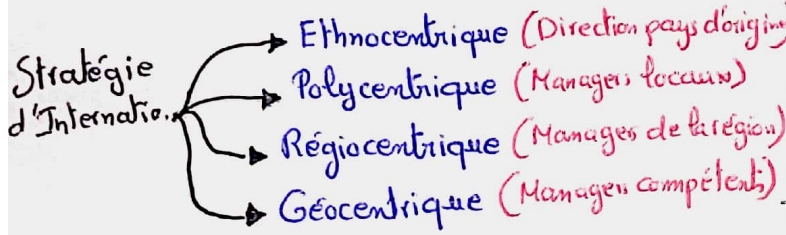
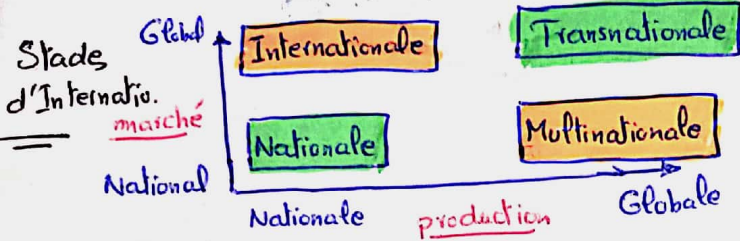
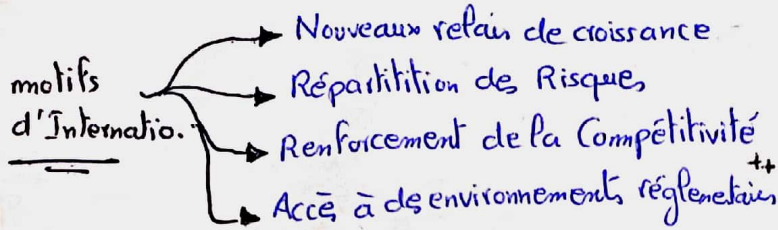
FP → Recrutement (Pas d'analyse prévisionnelle, Faiblesse entretien, sélection)
 → Formation Continue (Absence ingénierie de formation, Absence cohésion système)
 → Évaluation (Absence mesure Rendement, notation critères subjectifs, Ancienneté)
 → Promotion (Avancement échelon ancienneté, Avancement grade (sur titre), sur concours, exam prof.)
 → Mobilité (Cloisonnement statuts partiels, maintien poste, recherche de stabilité, mobilité forcée)

GPRH ⇒ politique prévisionnelle, cartographie, plan de formation, système de mobilité, plan de recrutement, optimiser processus

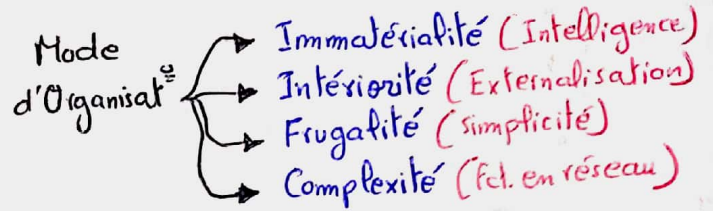
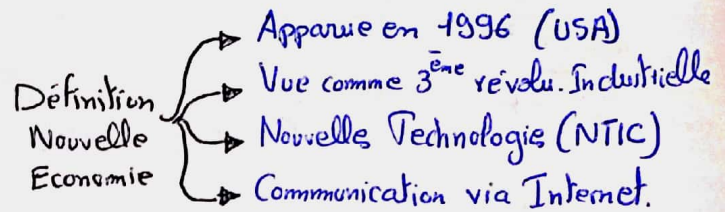
Projet e-RH ⇒ systèmes d'information pour maîtriser GRH dans départements ministériels

Égalité de sexe ⇒ - - -

Thème 6: GRH à l'Internationale

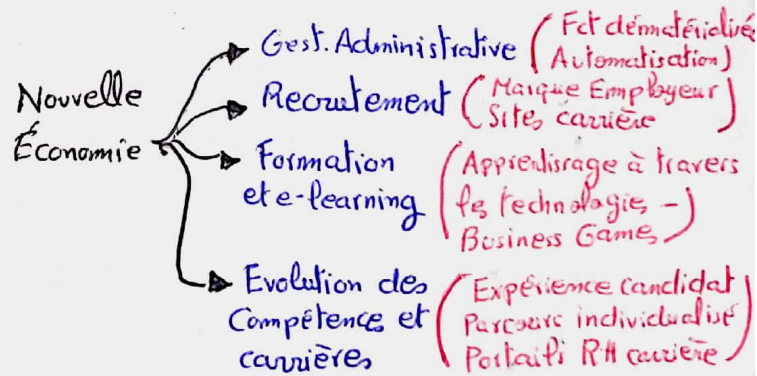


Thème 7: GRH dans la nouvelle économie

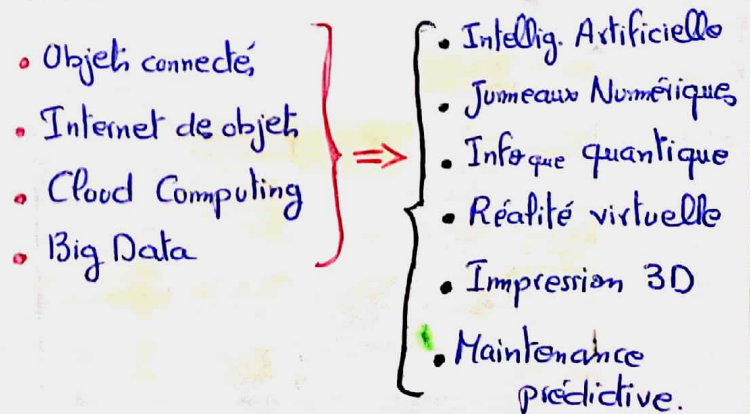


« Modèle GRH »

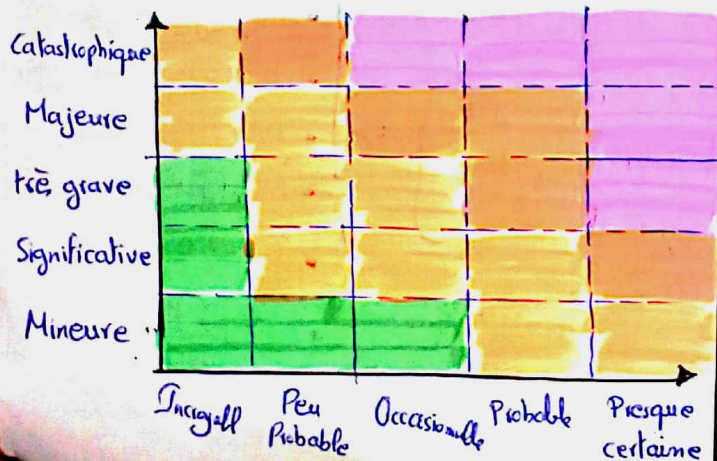
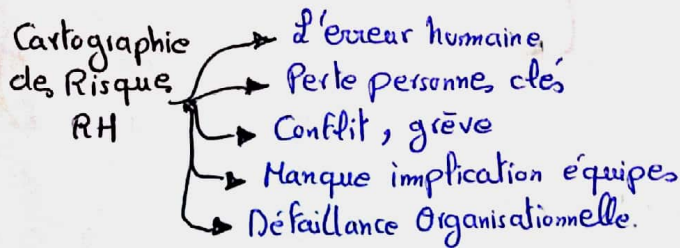
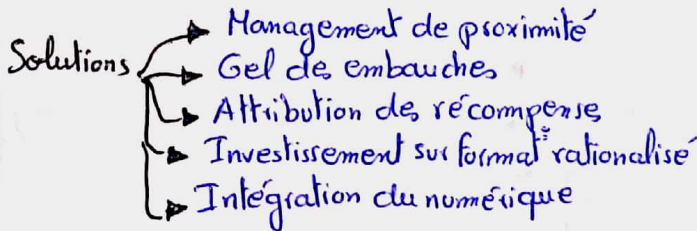
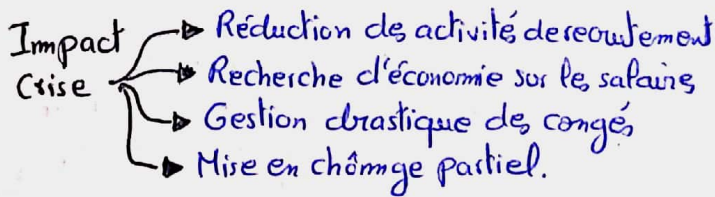
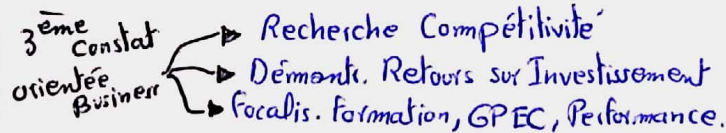
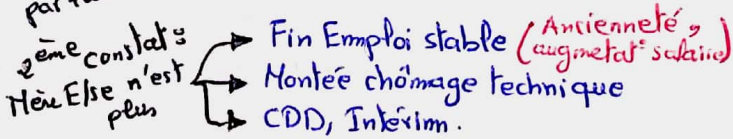
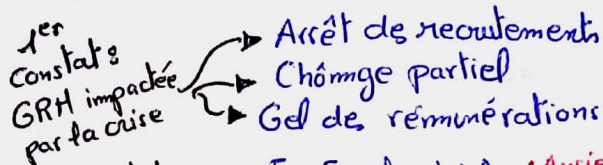
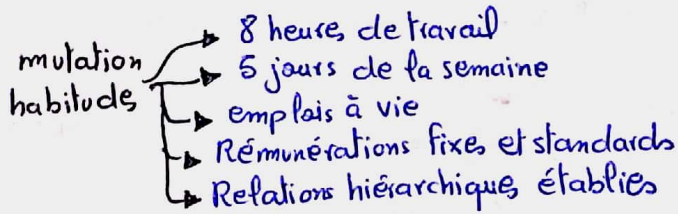
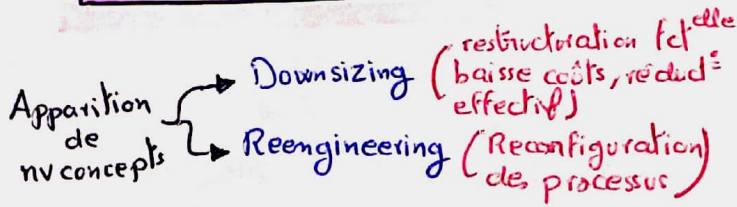
Spécificité	Compétence - DDC (Direction des Compétences)
Culture e/se	Charte de valeurs
Entrées / Sorties	Rapides
Rémunération	Salaires moins que le e/se classique
Motivation	Implication de salariés
Gestion Paie	Externalisée
Evaluation	Sans entretien
GPEC	Peu développée / Absente
Relations Sociales	Marginalisées (absence syndicats)
Formation	Auto-formation / Format ² sur le tas



Industrie 4.0



Thème 8 : GRH et crise



Thème 9 : GRH Territoriale

