

I. Management des ressources humaines



I. La gestion des ressources humaines

Au sein d'une entreprise, les ressources humaines sont disparates.

Elles sont catégorisées suivant :

Leur statut

Les opérateurs se distinguent des cadres et du personnel de direction.

La taille de l'effectif

- ✓ TPE : Moins de 10 salariés,
- ✓ PE : de 10 à 50 employés,
- ✓ PME : jusqu'à 500 salariés,
- ✓ GE : Au-delà de 500 employés.

I. La gestion des ressources humaines

Il n'y a pas que le nombre de salariés qui doit compter pour une entreprise, la qualité du personnel repose essentiellement sur les compétences détenues par chaque salarié.

Cela inclut à la fois les connaissances, le savoir-faire, sans oublier le savoir-être.

Dans une grande entreprise les fonctions (direction, production, commercialisation, logistique, marketing, administration) sont exercées par des personnes distinctes.

Dans les PME et les TPE, ces fonctions sont généralement cumulées par une personne ou un faible nombre de personnes, et souvent au sein d'une même famille.

I. La gestion des ressources humaines

Comme les PME et les TPE ont un faible nombre de travailleurs, cela requiert une polyvalence et une polycompétence.

Une compétence est une connaissance (savoir, savoir-faire, savoir-être) mobilisable, tirée généralement de l'expérience de l'exercice d'une activité.

La polycompétence signifie être compétent pour assumer plusieurs fonctions (prévoir, décider, exécuter, analyser, administrer, etc.), c'est-à-dire être capable d'agir efficacement, en autonomie. La polyvalence consiste à pouvoir exécuter diverses activités et tâches, même si ce n'est pas dans les activités habituelles de la personne.

La **flexibilité**, inhérente aux petites entreprises, passe par la capacité des personnes à se remplacer ou à s'épauler mutuellement, notamment lors des pointes de travail.

Les différentes catégories de compétences en entreprise

- 1) **Compétences en conception et communication de la stratégie de l'entreprise** : capacité à élaborer une stratégie claire et à la faire partager par l'ensemble des membres de l'entreprise.
- 2) **Compétences en commercialisation, vente et service** : capacité à identifier précisément les besoins des différents segments de clients et à proposer une offre adaptée, capacité à percevoir, voire à anticiper, les changements des attentes du marché.
- 3) **Compétences en gestion financière** : capacité à gérer la trésorerie de manière optimale, capacité à gérer les besoins de financement.
- 4) **Compétences en gestion du personnel** : capacité à développer les compétences sur le long terme ([recrutement](#), [formation](#)) et le [capital humain](#).

Les différentes catégories de compétences en entreprise

- 5) **Compétences en organisation de l'entreprise** : capacité à planifier et coordonner les activités internes.
- 6) **Compétences à diriger**: capacité de leadership et d'entraînement organisationnel.
- 7) **Compétences en maîtrise de l'information** : capacité à collecter, sélectionner et analyser l'information pertinente de manière à soutenir la prise de décision stratégique et opérationnelle.
- 8) **Compétences à gérer les relations utiles à l'entreprise** : capacité à créer, entretenir et développer des réseaux formels et informels inter-organisationnels.

I. La gestion des ressources humaines

Les ressources humaines incluent l'ensemble des collaborateurs de la société.

Elles sont fondamentales et correspondent à la force vive de l'entreprise.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) a pour objectif non seulement d'administrer les femmes et les hommes de l'entreprise mais aussi de faciliter le développement autant des individus que des réseaux relationnels, clé de la performance de l'entreprise.

I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

1- Gestion du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues

Dénicher, recruter et conserver les profils les plus compétents.

La performance d'une entreprise est directement dépendante des qualités de ses salariés, que ce soient la **motivation**, la capacité d'innovation ou la volonté de travailler en groupe.

Comment ? Mise en place d'actions de marketing, utilisation de l'internet, incitation interne au parrainage, gestion de la sélection (interne, cabinets de recrutements, "chasseurs de tête")



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

1- Gestion du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues

Les objectifs d'un recrutement

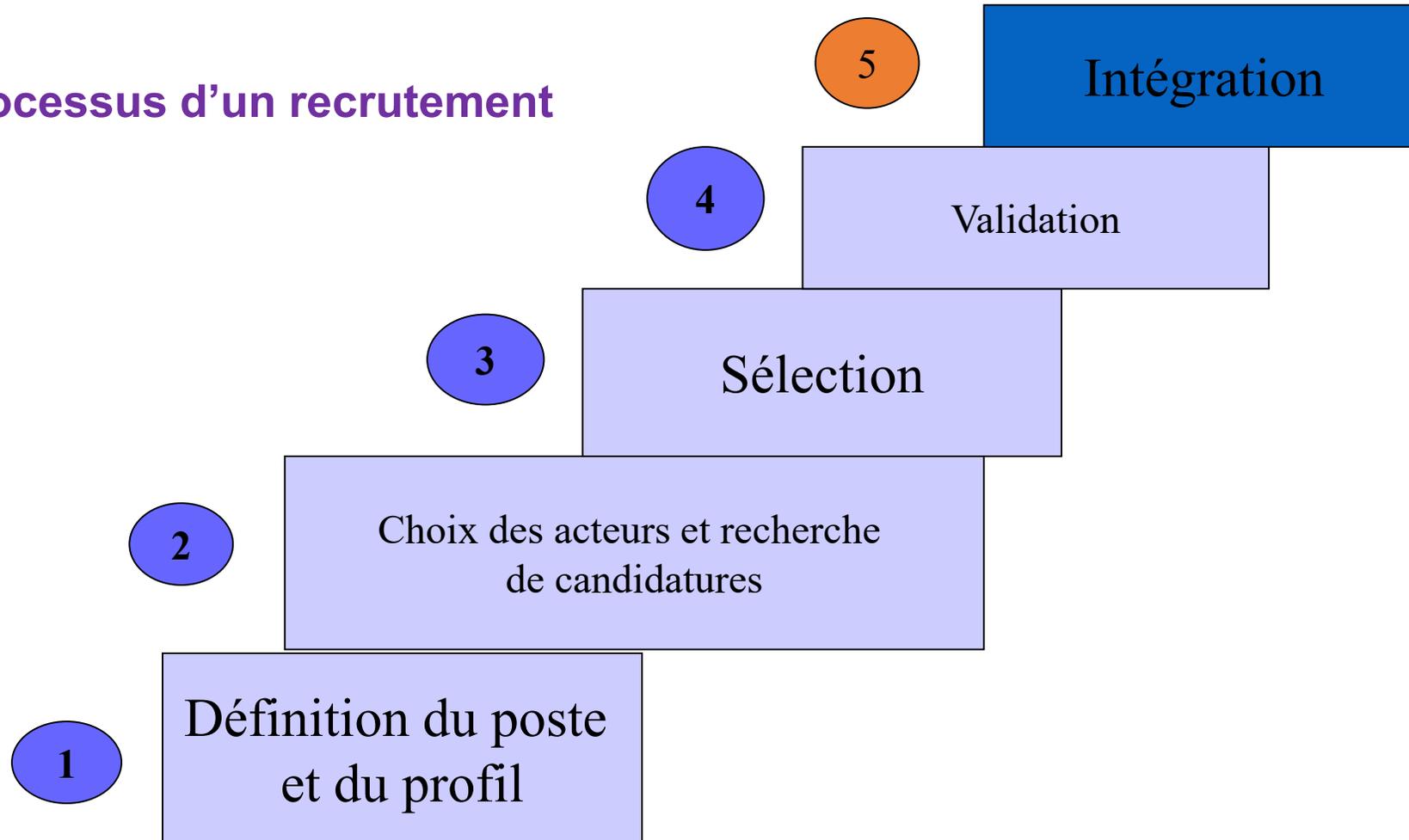
- **Court terme ou long terme** : « capter » ou « fixer » ?
- Une **compétence** ou une **personnalité** ?
- Les **jeunes diplômés** : l'option de la **surqualification**

I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

1- Gestion du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues

Le processus d'un recrutement



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

1- Gestion du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues

Newcomer friend et Scrum Master .



Le newcomer Friend est la personne désignée par la DRH pour l'onboarding d'un nouveau salarié car cette étape est primordiale dans la réussite d'un recrutement. Le newcomer Friend permet de mettre le nouvel arrivant dans les meilleures conditions pour contribuer à son épanouissement et au résultat de l'entreprise.

Le Scrum Master sert à animer la mêlée (Scrum) pour l'équipe dans son ensemble en s'assurant que le **framework** Scrum est respecté. Il s'engage à respecter la méthodologie Scrum, les principes **Agile**, ainsi que les bonnes pratiques, mais doit également rester flexible et ouvert aux possibilités d'amélioration du workflow de l'équipe.

I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

1- Gestion du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues

1. Annoncer l'arrivée en interne

Prévenir les équipes internes qu'un nouveau collaborateur va rejoindre l'entreprise.



2. Proposer un livret d'accueil

rédiger en amont un **livret d'accueil** avec l'ensemble des données pratiques et administratives, on gagnere du temps et le nouvel arrivant aura un document de référence. Ce dernier peut contenir le règlement intérieur de l'entreprise, les horaires, une sélection de procédures, l'accès à l'Intranet et aux réseaux internes, un organigramme ou encore les dates des événements de l'entreprise.

I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

1- Gestion du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues

3. Préparer le poste de travail

Chaque poste a ses spécificités. **Anticipez au maximum les besoins** du nouvel arrivant, cela lui permettra d'éviter de demander un par un les outils nécessaires à son travail : fournitures de bureau, tenue, matériel, chaussures de sécurité), carte d'accès, code de sécurité, outils informatiques.

4. Mettre en place un parrainage (Newcomer Freind)

Le rôle du Newcomer freind est d'**accueillir et accompagner le nouvel arrivant** sur sa prise de poste pendant les premières semaines. Il propose une relation de conseil et de confiance dans laquelle le nouveau membre de l'équipe sera plus à même de confier ses incompréhensions ou de solliciter de l'aide.



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

1- Gestion du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues

5. Proposer un parcours d'intégration

La **première journée est cruciale** dans le processus d'intégration du nouvel arrivant. Une visite de l'entreprise est fortement recommandée et s'accompagne d'une présentation des services, de rencontres avec les responsables et d'un tour des commodités. Durant cette phase, différents intervenants peuvent être mis à contribution pour **informer et orienter la nouvelle recrue**.

6. Utiliser les outils de communication interne

Utiliser les outils disponibles au sein de l'entreprise pour favoriser l'onboarding. Un blog ou un réseau social interne ? Prendre quelques minutes avec le nouvel arrivant pour diffuser une petite biographie avec une photo, cela facilitera les premières rencontres.



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

1- Gestion du recrutement et de l'intégration des nouvelles recrues

7. Accorder une attention particulière à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Favoriser un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle est essentiel pour la satisfaction et le bien-être des employés. Cela peut se traduire par une meilleure productivité et une réduction du turnover.

8. Offrir des formations continues

Pour rester compétitif et efficace dans son poste, un employé doit constamment mettre à jour et améliorer ses compétences. La formation continue est donc essentielle pour le développement de carrière. Cette formation peut se faire à travers des ateliers en interne, des formations en ligne, des conférences et cours professionnels, etc.



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

2- Gestion des salaires

L'estimation du juste salaire est dépendante de multiples paramètres dont l'offre de la concurrence.

Quel salaire peut être jugé comme suffisant en fonction des minimas sociaux (plancher), des pratiques de la profession, de la concurrence en vigueur et de la satisfaction personnelle ?

D'autres paramètres interviennent dans la rémunération comme la gestion des primes, les rémunérations variables sur objectifs, sur la performance personnelle ou en équipes, les avantages en nature, l'épargne salariale et la participation aux résultats de l'entreprise.



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

2- Gestion des salaires

Le Salaire résulte du contrat de travail, d'accords d'entreprise ou de la convention collective



- ✓ Fixe, variable, minimum conventionnel, 13^e mois éventuel
- ✓ Salaire contractuel
- ✓ Bonus annuel
- ✓ Gratification occasionnelle
- ✓ Périphérique type intéressement ou stock options
- ✓ Avantages en nature (voiture, retraite, séminaires...)
- ✓ Avantages sociaux collectifs

I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

3- La gestion des carrières et des compétences



Les carrières se gèrent dans la durée. Les besoins évoluent, les compétences changent et les carrières méritent d'être gérées soigneusement dans la durée. La question est d'autant plus cruciale avec l'importance actuelle de la mobilité et entre flexibilité et employabilité.

L'accompagnement du changement est aussi du ressort de la GRH.

I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

4- Gestion de la formation

La **formation** et les **compétences** liées au métier de personnes travaillant dans l'entreprise sont fondamentales.

Adaptation des compétences autant aux besoins présents qu'à ceux du futur.

Respecter les attentes et ambitions du salarié.

La formation se décline en présentiel mais aussi avec le [e-learning](#) et [Mooc](#) (Massive Open Online Course) et les opérations d'accompagnement spécifique comme le [coaching](#).

La formation doit être un jeu gagnant-gagnant et répondre à la fois aux besoins en compétence à court terme de l'entreprise et aux souhaits de construction d'une solide carrière des salariés à plus long terme.



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

4- Gestion de la formation

Explorer les **dimensions personnelles** comme les **traits de personnalité**, les **valeurs**, les **intérêts** et la **motivation** est également crucial.

- La formation est **un outil de gestion humaine**, elle veille à l'**employabilité** du salarié (développement de son portefeuille de connaissances),

La formation permet d'assurer une adéquation aux futurs besoins de l'organisation et ceux des salariés.

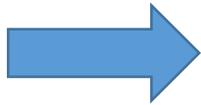
- La formation est un **élément de fidélisation** : elle aide le salarié à préparer l'avenir, le rassure et assure son développement personnel.
- **Former, c'est communiquer** et vice-versa.



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

5- Gestion sociale



Maintenir la COHESION des salariés par le dialogue et la motivation en utilisant tous les CANAUX de communication



L'entreprise est une organisation humaine, elle est donc confrontée à tous les aspects des relations inter-personnelles. Il faut bâtir des organisations plus humaines. C'est un jeu gagnant-gagnant au sein même de l'entreprise.

Les entreprises jugent encore les salariés comme des centres de coûts. Les restructurations sont généralement synonymes de gestion des licenciements

I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

5- Gestion sociale

Le contrat de travail et les avenants :

Fonction, rémunération, temps de travail, localisation, classification.....

Les déclarations CNAS, CNR

Le dialogue social: Réunions régulières sur les sujets d'actualité mais seulement consultatives

L'information de l'Inspection du travail sur les Accords internes, les élections et le règlement intérieur

Le règlement intérieur (discipline, confidentialité, harcèlement,...)

La médecine du travail

Suivi des maladies professionnelles et des accidents du travail

Sensibilisation à la sécurité, audit obligatoire par poste de travail, investissement préventif

Le plan de Développement des compétences contribution légale au financement de la Formation

professionnelle



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

6- Evaluation de la performance

L'évaluation de la performance individuelle est un point central de la GRH. D'ailleurs l'entretien d'évaluation tend à être remplacé par des outils plus complets comme le 360° (360 degree Performance Appraisal).

Le type de mesure de la performance, individuelle ou collective, est directement dépendant du mode de management pratiqué. La performance globale de l'entreprise s'en ressent. Il est évident que la mesure de la performance collective est à favoriser.

Dans les faits, les managers n'évaluent que la performance individuelle.



I. La gestion des ressources humaines (GRH)

Les missions de la GRH

7- La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

Climat, droit, conflit et dialogue social.

8- L'hygiène et la sécurité, la gestion des temps de travail...



politique de GRH

4 grands modèles

La règle négociée (consensus)

La politique GRH issue des règles de l'échange collectif (syndicats...).

La mobilisation (engagement)

La politique GRH à visée opératoire, le salarié est acteur.

On attend du salarié des marques d'engagement au service de l'organisation.

Le relationnel (émotionnel)

La politique GRH visant la création du lien social, l'effacement des divergences, la politique du consensus.

Le professionnel (Formel)

Une politique GRH bien définie, qui cherche à imposer sa place au cœur de l'organisation.

politique de GRH

3 niveaux de direction

1. **Niveau administratif** : peu de lien avec la communication interne
2. **Niveau opérationnel** : recrutement, augmentation individuelle...
3. **Niveau stratégique** : Les DRH sont au service des orientations stratégiques décidées par la Direction générale.

Leur but commun : l'ADHESION et l'APPROPRIATION par les salariés

politique de GRH

3 types de communication

- La communication orale : entretien individuel, réunion d'information, réunion de dialogue, téléconférence, visioconférence, séminaire, convention,...
- La communication écrite : courrier, note de service, e-mails, journaux d'entreprise, livrets d'accueil, affiches, dépliants, bilan social, rapport d'activités, signalétique, identité visuelle, vêtements de travail, boîte à idées, livres d'entreprises ...
- La communication multimédias : vidéo d'entreprise, web TV, radio d'entreprise, intranet, newsletter...

GRH et communication

1. La communication orale :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Favorise les échanges	Gourmande en temps
Communication plus directe et spontanée	Risques de réactions faibles voir négatives
Permet d'instaurer le dialogue	Nécessite un climat de confiance
Adaptation du message à l'auditoire	Peut susciter des réticences ou de la gêne

GRH et communication

2. La communication écrite :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Crédibilise l'information « les écrits restent »	« Trop d'information tue l'information »
Permet de diversifier les messages	Parfois froid et impersonnel voir « propagandiste »
Véhicule l'esprit de cohésion	Nécessite une maîtrise rédactionnelle propre à chaque outil
A diffusion efficace, messages efficients	Coûts de mise en oeuvre

GRH et communication

3. La communication multimédias :

AVANTAGES	INCONVENIENTS
Moderne	Coûts importants
Donne de la visibilité à l'externe tout en impactant fortement l'interne	Maîtrise technique indispensable
Capte l'attention	Nécessite une évolution des mentalités et des pratiques
Plus réactive (newsletter, intranet...)	Est différente de la communication écrite : demande une réflexion qui lui est propre