

Sylvie St-Onge
Sylvie Guerrero
Victor Haines
Jean-Pierre Brun

Relever les défis de la gestion des ressources humaines

4^e édition



Chapitre

1



**MISER SUR LA GESTION DES
RESSOURCES HUMAINES**

La gestion des ressources humaines (GRH)

- La GRH regroupe l'ensemble des pratiques de planification, de direction, d'organisation et de contrôle des ressources humaines au sein de l'organisation.
- Plus précisément, on parle d'activités:
 - De planification des ressources humaines
 - De recrutement, de sélection et d'accueil
 - De formation, de développement et de gestion des carrières
 - De rémunération
 - D'évaluation des performances
 - De gestion de la santé et de la sécurité
 - D'organisation du travail
 - D'administration de la convention collective
 - De gestion de la diversité, etc.

La fonction ressources humaines et le service des ressources humaines

Les distinctions entre la fonction « ressources humaines » et le service des ressources humaines

	Fonction « ressources humaines »	Service des ressources humaines
Définition	Ensemble des responsabilités d'encadrement	Unité administrative spécialisée
Qui est en cause ?	Tous les cadres ou superviseurs	Un ou des professionnels des ressources humaines
Où les trouve-t-on ?	Dans toutes les organisations	Dans les organisations ayant un certain nombre d'employés
Sur quoi l'accent est-il mis ?	Sur les relations entre supérieurs et subordonnés	Sur les relations de conseil et de soutien apportés aux cadres et aux employés
Quels sont les types d'autorité ?	Autorité hiérarchique envers le personnel supervisé	Autorité de conseil et autorité fonctionnelle envers les dirigeants, les cadres et les employés en matière de GRH

L'importance de miser sur les ressources humaines

L'importance de miser sur la gestion des ressources humaines

Pour la société

Promouvoir le bien-être des personnes et de la société.
Réduire les coûts sociaux qu'engendre une main-d'œuvre mal gérée.

Pour l'organisation

Faciliter la réalisation de la stratégie d'affaires.
Communiquer les valeurs organisationnelles.
Constituer une source d'avantage concurrentiel.
Faciliter la réalisation et le succès d'un changement stratégique.
Améliorer les performances individuelle et collective.
Améliorer la qualité des services offerts et la satisfaction des clients.
Attirer, retenir et mobiliser les talents.

Pour les employés

Connaître les priorités de l'organisation et comprendre leurs rôles.
Travailler dans une entreprise préoccupée non seulement par la satisfaction des propriétaires, des actionnaires et des clients, mais aussi par les besoins du personnel et les impératifs de responsabilité sociale.
Travailler dans un contexte qui leur permet d'optimiser leur contribution et d'utiliser pleinement leur potentiel.

Le partage des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines

Le partage des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines

État	Adopter des lois et des règlements balisant la GRH. S'assurer du respect de l'encadrement légal. Faire la promotion d'une GRH optimale selon divers impératifs (économiques, sociaux, compétitifs, démographiques, etc.).
Dirigeants	Décider des orientations stratégiques et des valeurs sur lesquelles seront alignées les politiques et les pratiques de GRH. Déterminer l'ampleur des ressources investies dans la GRH. Exercer le leadership en matière de GRH.
Cadres hiérarchiques	Établir des relations d'encadrement de qualité avec leurs subordonnés. Appliquer les politiques de GRH et respecter les règles de la convention collective, s'il y a lieu. Maintenir des relations appropriées avec les autres acteurs : les différents services, la direction, les syndicats, etc. Renforcer et sanctionner les comportements.

Le partage des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines (*suite*)

Le partage des responsabilités en matière de gestion des ressources humaines (*sulte*)

Professionnels des ressources humaines	Gérer les processus administratifs de GRH de manière à respecter les lois et selon des impératifs d'efficacité et d'efficience. Représenter les employés auprès de la direction et des cadres. Intervenir comme agents de changement. Agir comme partenaires stratégiques. Représenter la direction auprès des syndicats.
Syndicats	Représenter et défendre les intérêts de leurs membres auprès de la direction sur des aspects comme la rémunération, les heures de travail ou les conditions de travail. Participer à la détermination des conditions de travail.
Employés	Prendre connaissance des politiques et des pratiques de GRH de l'organisation et les respecter. Exprimer leurs opinions de diverses manières : par l'autoévaluation, par l'évaluation de leurs collègues ou de leur supérieur, par la participation à des sondages, par des entretiens avec leur superviseur, etc. Participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de politiques et de pratiques de GRH (par exemple, un groupe semi-autonome, une équipe de travail, un comité).

L'évolution historique de la fonction RH au Canada

Dès le début du XIX^e siècle, la GRH a évolué en suivant diverses perspectives qui sont toujours présentes aujourd'hui et qui peuvent être résumées en deux courants:

- Un courant plus traditionnel qui porte sur les perspectives **scientifique, psychologique, légale, syndicale** et **économique**;
- Un courant plus récent (depuis 1980) qui porte sur les perspectives **contingente, stratégique** et de **valeur ajoutée**.

La perspective scientifique

Principe: L'organisation technique du travail et les méthodes de production résolvent les problèmes associés au facteur humain dans les manufactures.

- Les travailleurs comme les contremaîtres ne sont pas mis à contribution.
- C'est l'époque où l'on mandate des experts – souvent des ingénieurs – pour qu'ils:
 - Procèdent à des études des temps et des mouvements;
 - Conçoivent des modes de travail à la chaîne;
 - Développent des systèmes de rémunération à la pièce.
- L'expertise en ingénierie du travail se développe.

Le mouvement de la psychologie des relations humaines

Principe: Pour régler les problèmes entre la direction et les salariés et améliorer l'efficacité au travail, il faut considérer les besoins psychologiques des salariés et adopter des pratiques de gestion caractérisées par le leadership, les communications, la reconnaissance et le respect des personnes.

- On s'intéresse aux effets de diverses activités de GRH sur les attitudes et les comportements des employés (notamment, leur motivation et leur satisfaction au travail).
- L'expertise en psychologie industrielle et en comportement organisationnel se développe.

Les perspectives légale et syndicale

Principe: Les problèmes de relations qu'éprouvent les dirigeants d'entreprise et les salariés sont dus au déséquilibre des pouvoirs entre eux, à l'autoritarisme des cadres et, enfin, à la précarité économique que vivent les salariés.

- De saines relations de travail nécessitent la constitution de syndicats libres et l'adoption de lois du travail que l'État doit imposer aux employeurs.
- L'expertise en relations industrielles (ou de travail) et en droit du travail se développe.

La perspective économique

Principe: Il faut respecter les lois du marché – l’offre et la demande de travail et de produits – pour déterminer les conditions de travail des employés (notamment, leur rémunération).

- Cette perspective est plutôt déterministe puisqu’elle présume que le marché dicte aux organisations les conditions de travail qu’elles doivent offrir aux employés afin de les attirer, de les retenir et de demeurer compétitives.
- L’expertise en économie du travail se développe.

Les perspectives contingente et stratégique

Principe: Il n'existe pas de recette miracle! Il faut aligner la GRH sur le contexte d'affaires (ex.: stratégie d'affaires, valeurs de gestion, environnement) et l'appuyer sur des activités de GRH cohérentes.

- Les perspectives stratégique et contingente présentent une vision volontariste puisqu'elle présume que les dirigeants ont une certaine marge de manœuvre concernant leurs décisions en matière de GRH.
- L'expertise en GRH se développe.

La perspective de la valeur ajoutée ou de la chaîne de valeur

Principe: Le personnel est un avantage distinctif et concurrentiel en raison de ses caractéristiques propres et difficilement imitables par les concurrents.

- La GRH est le point de départ de la chaîne de valeur suivante: une GRH efficace satisfait les employés qui, eux, rendent l'organisation capable de mieux satisfaire ses clients, favorisant la santé financière à long terme de l'organisation.
- Il est important d'aligner la GRH sur les valeurs de l'organisation puisque l'expérience montre que bon nombre d'organisations à succès ont des valeurs fortes et largement diffusées.

L'Ordre des conseillers en ressources humaines et en relations industrielles agréés du Québec

Reconnu par le Code des professions, c'est le seul organisme au Québec qui est habilité à décerner à des professionnels de la gestion des ressources humaines un titre qui atteste leur compétence.

Avec ses 8700 membres agréés, l'Ordre des CRHA s'avère le cinquième plus grand regroupement au monde dans son domaine.

La présence de professionnels en RH au sein des organisations

On crée souvent un poste de professionnel en RH parce que:

- Les cadres hiérarchiques manquent de temps ou d'expertise pour assumer convenablement leurs responsabilités de GRH ou leur fonction RH.
- Les cadres ont besoin de conseils pour résoudre des problèmes particuliers de supervision (ex.: insubordination ou manque de relève) ou pour s'assurer de respecter des obligations légales en matière de GRH (ex.: équité salariale et en emploi, accommodements, harcèlement psychologique, respect de la vie privée).

Le partage de l'autorité en matière de gestion des ressources humaines

- **L'autorité hiérarchique:** Autorité exercée par des personnes qui peuvent donner des ordres à leurs subordonnés et s'attendre à ce que ces ordres soient suivis.
- **L'autorité de conseil:** Autorité exercée par des personnes qui ont des connaissances spécialisées et reconnues et qui ont la légitimité de donner des conseils dans le champ de leurs compétences.
- **L'autorité fonctionnelle:** Autorité qui confère le pouvoir d'intervenir dans un service autre que le sien, d'y analyser des situations et de formuler des directives, lesquelles doivent être suivies comme s'il s'agissait d'un ordre provenant d'un cadre détenant une autorité hiérarchique.

Les conditions de succès du manuel de l'employé

- Il doit être rédigé de manière claire et précise afin de minimiser les problèmes d'interprétation.
- Son contenu doit être raisonnable, non abusif, non discriminatoire et éviter l'arbitraire;
- Les cadres et les dirigeants doivent l'appliquer de manière uniforme, objective et constante.
- Il doit être transmis à tous les membres du personnel.
- Il doit préciser les conséquences liées au non-respect de son contenu.

Les conditions de succès des politiques de GRH

- Elles doivent correspondre à des énoncés généraux qui limitent le pouvoir décisionnel des cadres en matière de GRH sans le leur enlever.
- Elles doivent être cohérentes par rapport aux politiques régissant les autres fonctions de gestion, comme les politiques de marketing ou de production.
- Elles doivent correspondre à des moyens permettant d'appuyer la stratégie d'affaires et les valeurs organisationnelles.
- Elles doivent être révisées, abandonnées, précisées ou clarifiées sur une base régulière.

Les particularités de la GRH dans le secteur public

- **L'encadrement exceptionnel de la GRH**, car afin de limiter le népotisme des partis politiques, plusieurs activités de GRH sont balisées par des concours, des critères, etc.
- **L'exigence d'une gestion du patrimoine humain**, puisque le flux d'entrées et de départs des effectifs y est assez faible et que les postes sont gérés sur la base du principe de budgétisation annuelle.
- **La complexification de la gestion** engendrée par l'existence de multiples organismes centraux (notamment, le Conseil du Trésor et le Bureau du conseil privé).

(Lemire et Martel, 2007)

Les avantages d'une convention collective

- Elle constitue un recueil relativement complet des règles qui balisent la GRH de l'entreprise, lequel a une valeur d'information et de formation pour les cadres et les non-cadres.
- Elle sert à contrôler l'arbitraire des cadres et protège les employés et leurs droits.
- Elle met l'employeur à l'abri de toute contestation s'il en respecte les dispositions.
- Elle facilite la planification, puisqu'elle permet de prévoir les coûts en matière de personnel, et elle précise les règles à suivre en matière de GRH lors de changements.
- Elle s'avère un recueil de solutions agréé par les parties pour régler différents problèmes de GRH.

Les particularités de la GRH à l'international

- Au-delà des incidences de l'internationalisation sur chacune des activités de GRH, les multinationales ont des obligations variées à l'égard de leur personnel expatrié notamment:
 - L'évaluation des risques inhérents à la fonction, au site et aux outils de travail à l'étranger
 - La prise de mesures en vue de sécuriser le site de travail
 - La mise en garde des employés à l'égard de ces dangers.
- Le défi de la culture est aussi important: comment faire en sorte que la société promulgue des valeurs semblables fortes à travers toutes ses unités d'affaires dans le monde (la même image de marque) tout en permettant une certaine flexibilité ou certaines adaptations aux particularités locales.

Les conditions de succès de la gestion des ressources humaines

Les principales conditions de succès de la GRH

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Adopter une GRH alignée sur le contexte d'affaires (stratégie d'affaires, valeurs organisationnelles, environnement, etc.) et s'appuyant sur des activités de GRH cohérentes entre elles ou se renforçant mutuellement.• Promouvoir un climat propice à la communication et à la participation.• Promouvoir les compétences en supervision dans la sélection et la promotion, la formation et l'évaluation de la performance des cadres.• S'entourer de professionnels des ressources humaines compétents, définir leur mandat | <p>et leurs objectifs, leur donner les ressources adéquates et s'assurer de leur contribution.</p> <ul style="list-style-type: none">• Faire participer le responsable des ressources humaines au processus de planification stratégique et le faire relever directement du président ou du directeur général de l'entreprise.• Clarifier l'autorité respective des dirigeants, des cadres hiérarchiques et des professionnels des ressources humaines.• Appuyer la GRH sur des politiques claires et adéquates. |
|---|--|