

GRH S9 ING

SEANCE 1

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

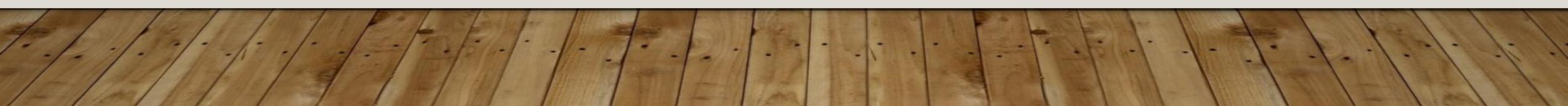
---

S9/INGENIERIE

ANNÉE 2019/2020

# QUIZ

---

- Qu'évoque pour vous le terme « Management des RH » ?
  - Quels sont les différents styles de management que vous connaissez?
  - Quels sont les défis actuels en matière de management?
  - Qu'est ce que le leadership?
- 

---

# *INTRODUCTION GENERALE*

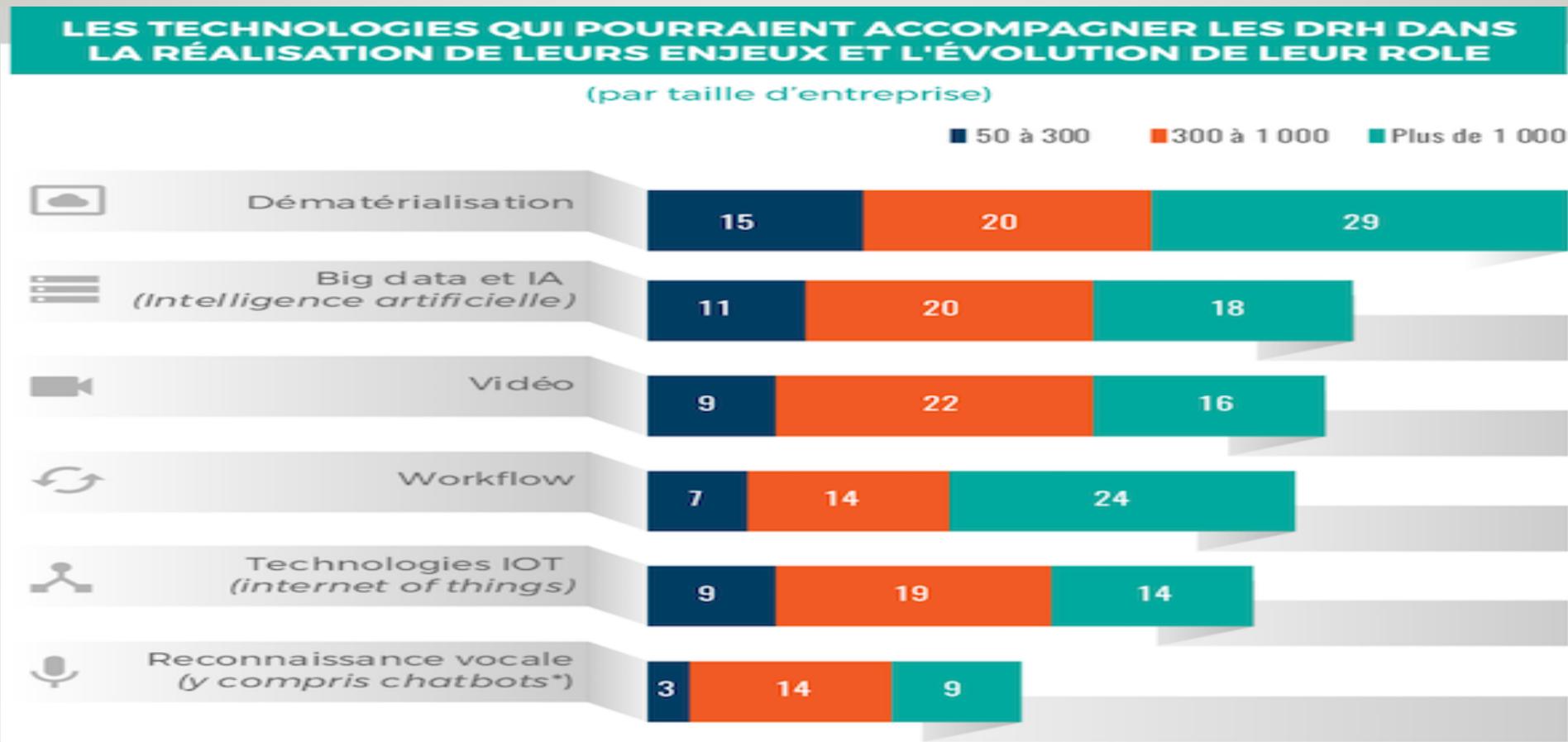


# LES DÉFIS ACTUELS

✓ Défis technologiques

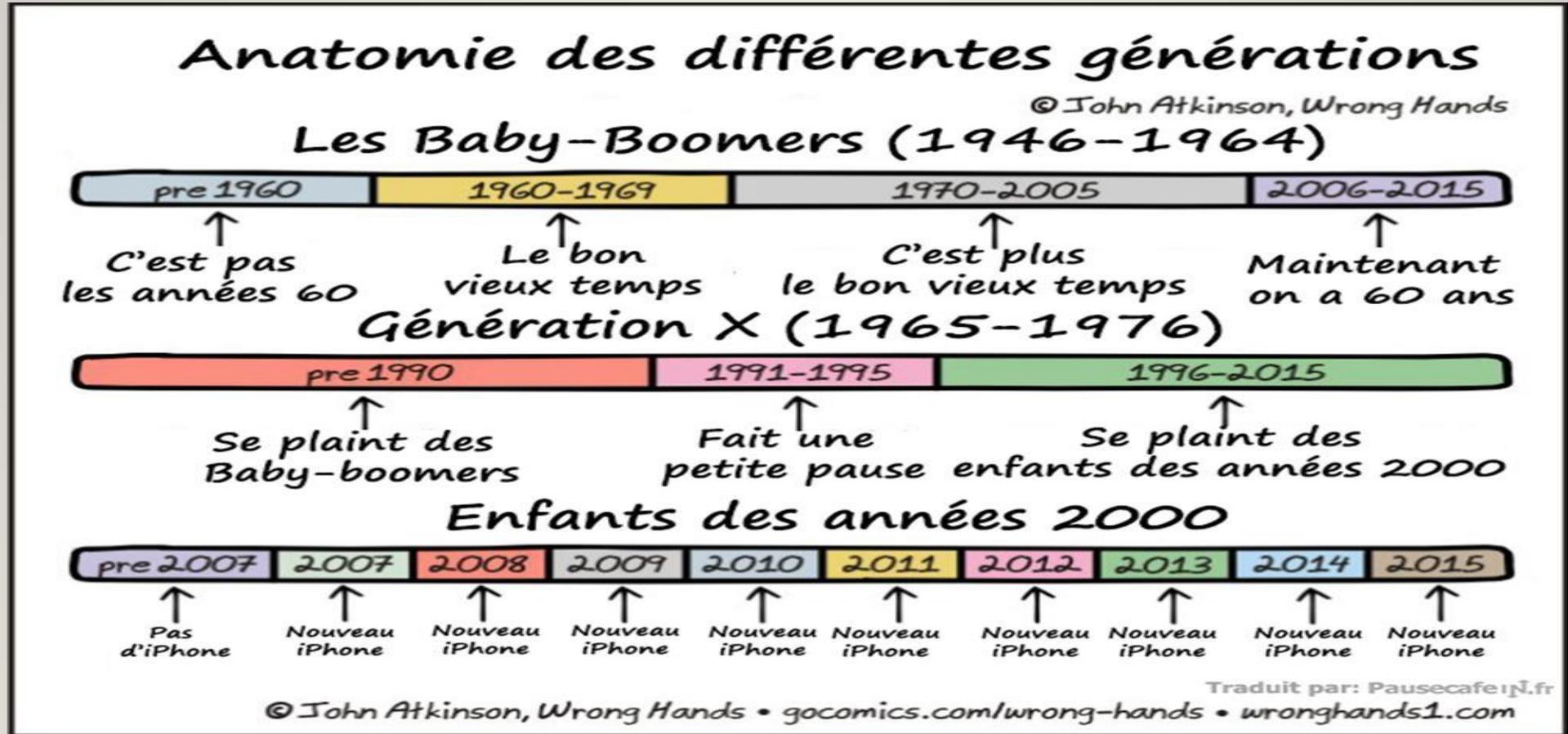


obsolescence rapide des qualifications



# LES DÉFIS ACTUELS

Défis démographiques:



# LES DÉFIS ACTUELS

## Défis sociaux:

Gestion de la diversité, management multiculturel, attente de flexibilité accrue de travail.



# LA TRANSFORMATION DES ESPACES ORGANISATIONNELS

Tendances lourdes en gestion:

---

- **Orientation «processus»: d'une division «fonctionnelle» du travail à une organisation par «processus»**
- **Réingénierie des processus**
- **Comptabilité par activités**
- **Pratiques observées en matière d'organisation du travail**
- **Gestion des processus**
- **Équipes de projets**

# Implications pour le management:

---

- **Manager les talents**
- **Manager la démographie**
- **Manager les changements et transformations culturelles**
- **Manager l'équilibre vie personnelle / vie professionnelle**
- **Devenir une organisation apprenante**

# POURQUOI PARLE-T-ON DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES?

*L'environnement change..... la gestion des hommes aussi*

---

Le management des ressources humaines, c'est la gestion des hommes à des postes de travail dans des organisations.

## 1- La gestion:

- Gérer  faire des choix de **gestion OPERATIONNELS**
- Gérer  effectuer des **choix STRATEGIQUES**
- Gérer  effectuer des **choix TACTIQUES.**

# POURQUOI PARLE-T-ON DE MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES?

---

## 2- Des hommes au travail:

La GRH a la double spécificité de concerner les **hommes** au **travail**, c.à.d. effectuant une activité contraignante.

## 3- ...Dans des organisations:

Les organisations sont des institutions caractérisées par:

- Des groupes sociaux réunissant des individus animés par la réalisation du **même objectif**
- Des groupes **rationnellement organisés**
- Des groupes durables.

**Donc, parler de MRH revient à mettre l'accent sur la gestion et le développement du potentiel humain d'une organisation.**



# **LEADERSHIP & MANAGEMENT**

---

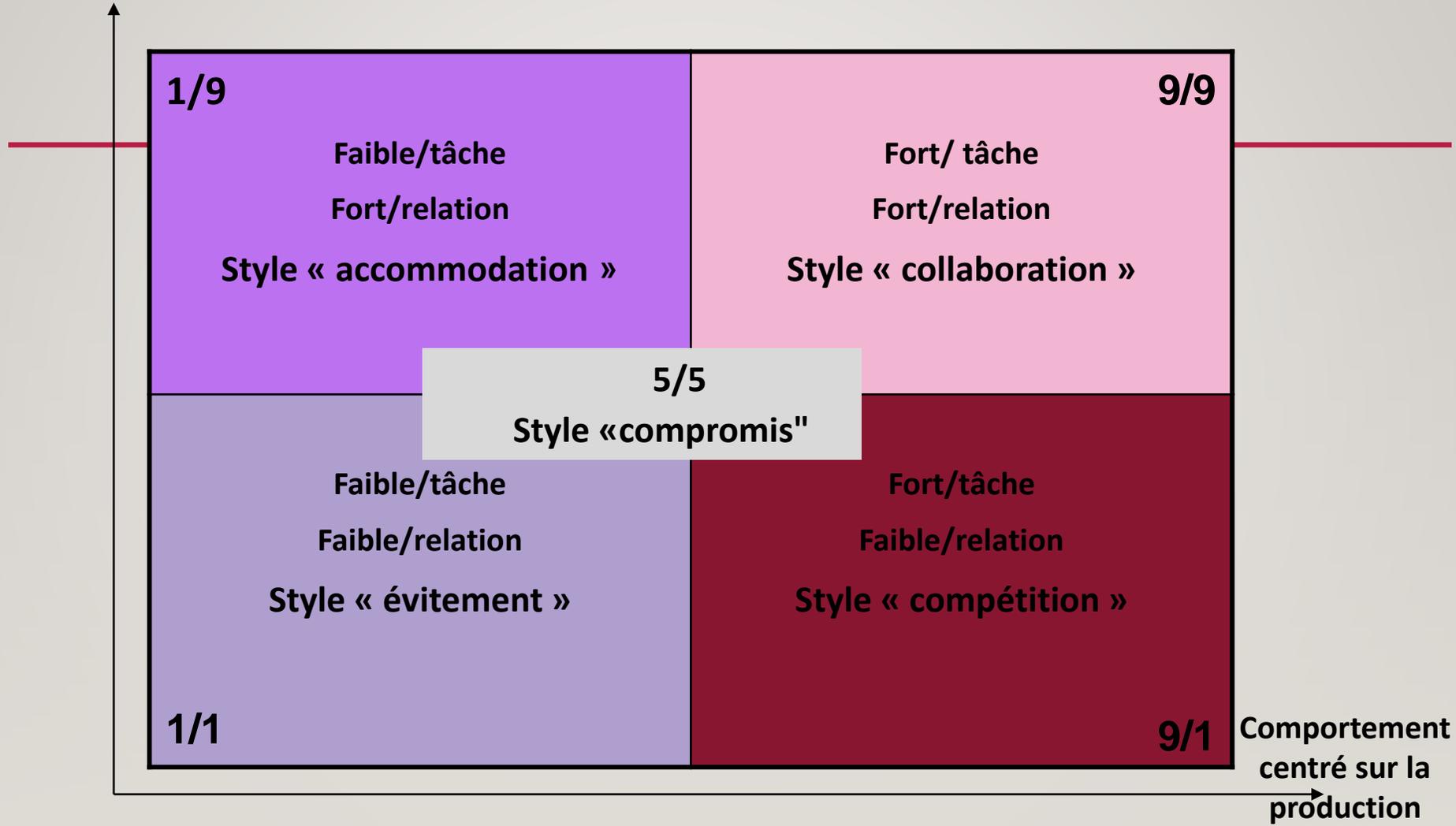


## LES 2 DIMENSIONS DU MANAGEMENT



# LA GRILLE MANAGERIALE DE BLAKE ET MOUTON

Comportement  
centré sur la  
personne



# LES 5 STYLES DE MANAGEMENT

## (SELON BLAKE ET MOUTON)

**Style « évitement » 1/1 :** Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du personnel de l'entreprise.

**Style « accommodation » 1/9 :** Une grande attention accordée aux besoins des collaborateurs dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un rythme de travail agréable.

**Style « compétition » 9/1 :** L'efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques.

**Style « compromis » 5/5 :** Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des collaborateurs.

**Style « collaboration » 9/9 :** Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun : les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.

Suivant le groupe, la tâche à faire exécuter et la connaissance à faire acquérir, on adoptera le comportement adapté à l'ensemble des composantes de la situation.

# LES STYLES DE MANAGEMENT

Style « évitement » : 1/1

- ✓ Lorsque le problème est vraiment banal
- ✓ Lorsqu'il semble nécessaire de rechercher des solutions à des problèmes plus urgents.
- ✓ Lorsqu'on n'a aucun pouvoir de changer les choses.
- ✓ Lorsque la concertation comporte plus de risques que de bénéfices.
- ✓ Pour prendre ses distances par rapport aux émotions, aux tensions.
- ✓ Pour se donner le temps de rassembler plus d'informations, pour une meilleure solution.
- ✓ Lorsque d'autres peuvent mieux résoudre le problème.
- ✓ Lorsque la situation se passe au moment le plus chaud de la crise.
- ✓ Etc.

# LES STYLES DE MANAGEMENT

Style « accommodation » : 1/9

- ✓ Lorsqu'on se rend compte qu'on est sur la mauvaise piste.
- ✓ Pour apprendre des autres.
- ✓ Pour retrouver une meilleure position, être mieux écouté.
- ✓ Lorsque le résultat à atteindre est plus important pour l'autre que pour soi même.
- ✓ Pour répondre aux besoins de l'autre.
- ✓ Dans le but d'aboutir à un contenu clair pour tous, pour la résolution d'un problème important.
- ✓ Lorsque la compétition est négative pour le problème, ainsi que pour moi et que je serai perdant.
- ✓ Lorsque le conflit naît entre collaborateurs et que je veux qu'ils le résolvent eux-mêmes.
- ✓ Etc.

# LES STYLES DE MANAGEMENT

Style « compétition » : 9/1

- ✓ Quand une décision rapide et vitale s'impose.
- ✓ Si une décision est impopulaire mais indispensable.
- ✓ Pour se protéger de quelqu'un qui « en profiterait ».
- ✓ Pour maintenir la continuité vers un objectif.
- ✓ Quand, comme leader, on doit s'imposer rapidement.
- ✓ Pour une efficacité à court terme.
- ✓ Quand la stimulation est nécessaire.
- ✓ Etc.

# LES STYLES DE MANAGEMENT

Style « collaboration » : 9/9

- ✓ Pour trouver une solution quand les enjeux sont trop importants pour accepter un compromis.
- ✓ Pour obtenir un engagement réel de chacun dans la solution à mettre en œuvre.
- ✓ Pour former ses collaborateurs.
- ✓ Pour analyser les divergences entre les personnes chargées de résoudre le problème.
- ✓ Pour améliorer la relation dans une situation où les collaborateurs ont beaucoup investi.
- ✓ Etc.

# LES STYLES DE MANAGEMENT

Style « compromis » : 5/5

- ✓ Quand les parties ont un pouvoir égal et des points de vue totalement différents.
- ✓ Quand les enjeux sont peu importants.
- ✓ Quand il faut trouver un accord temporaire rapide pour une situation complexe.
- ✓ Pour débloquer une situation.
- ✓ Quand personne ne peut perdre la face.
- ✓ Etc

**Réflexion:**

**Enfin, quel style adopter?**

# LES STYLES DE MANAGEMENT

## LE MANAGEMENT DEVRAIT ETRE SITUATIONNEL

- ✓ Il n'y a pas de style idéal.
- ✓ Chaque manager a un style dominant et des variantes.
- ✓ Chaque style a sa valeur.
- ✓ Le style ne change pas, seule l'intensité de ses manifestations peut changer, mais il est possible d'employer les petits secrets de chaque style selon les situations.
- ✓ C'est la situation et les spécificités des collaborateurs qui indiquent le style de management qui convient.
- ✓ IL N'Y A PAS DE STYLE DE MANAGEMENT IDEAL DANS L'ABSOLU !!

# DEFINITIONS DU LEADERSHIP

---

- « Le pire des hommes est celui que l'on honore parce qu'on le craint » Hadith cité *Le livre des Sagesses d'Orient* de Gilbert Sinoué, éditions 1, 2000.
- « Le meilleur homme parmi les hommes est celui qui leur est le plus utile. » Hadith

# DEFINITION DU LEADERSHIP .1.

---

Attention!

Ne pas confondre le leader avec :

Le chef

Le dirigeant

Le responsable: président, secrétaire général

Ces appellations portent sur des instances officielles avec des fonctions formellement définies par les statuts de chaque organisation concernée

## DEFINITION DU LEADERSHIP .2.

---

Attention!

LE LEADERSHIP NE SE DECRETE PAS !

Etymologie:

De l'anglais to lead-conduire

Leader: celui qui conduit

## DEFINITION DU LEADERSHIP .3.

---

Attention!

LE LEADERSHIP NE PEUT PAS ETRE FORMALISE , IL  
S'AGIT D'UN ...MOUVEMENT, D'UN ...PROCESSUS !

Dictionnaire Hachette

Anglicisme, par extension: « ...personne qui prend la tête  
d'un groupe, d'un mouvement

Ex : Sportif qui est en tête d'une course

Ex: équipe qui est en tête d'un championnat »



# DEFINITION DU LEADERSHIP .4.

---

Il n'a pas de modèle type !

Evolution du concept dans les sciences humaines et sociales portant sur les notions de pouvoir, autorité, groupes, et organisations:

Hier, capacité d'un dirigeant à influencer par son charisme, une sorte de:

- « don exceptionnel » à influencer autrui en groupe,
  - « trait de personnalité »,
  - « magnétisme »,
  - « aura »
- 

# DEFINITION DU LEADERSHIP .5.

---

## LE LEADERSHIP S'ACQUIERT DANS L'ACTION

Aujourd'hui, pour qu'un dirigeant acquière le leadership, il doit disposer de certaines qualités dans ses actions.

Sinon, il n'est que dirigeant formellement-statutairement du groupe concerné, mais d'autres membres peuvent jouer le rôle de leader quand par leurs actions, ils arrivent à entraîner le groupe vers le progrès et le succès

# LEADERSHIP ET MANAGEMENT

---

**LE LEADERSHIP S'ACQUIERT DANS L'ACTION**

**LE MANAGEMENT = FONCTION D'ENCADREMENT,  
DE GESTION,  
DE PLANIFICATION  
D'ANIMATION AVEC UNE EQUIPE DE COLLABORATEURS**

# LA NOTION DE MOTIVATION

---

## LE CONCEPT :

- Mettre en mouvement
- Processus qui pousse à l'action

## LES 5 MOTIVATIONS SELON A. H. MASLOW 1908 - 1970

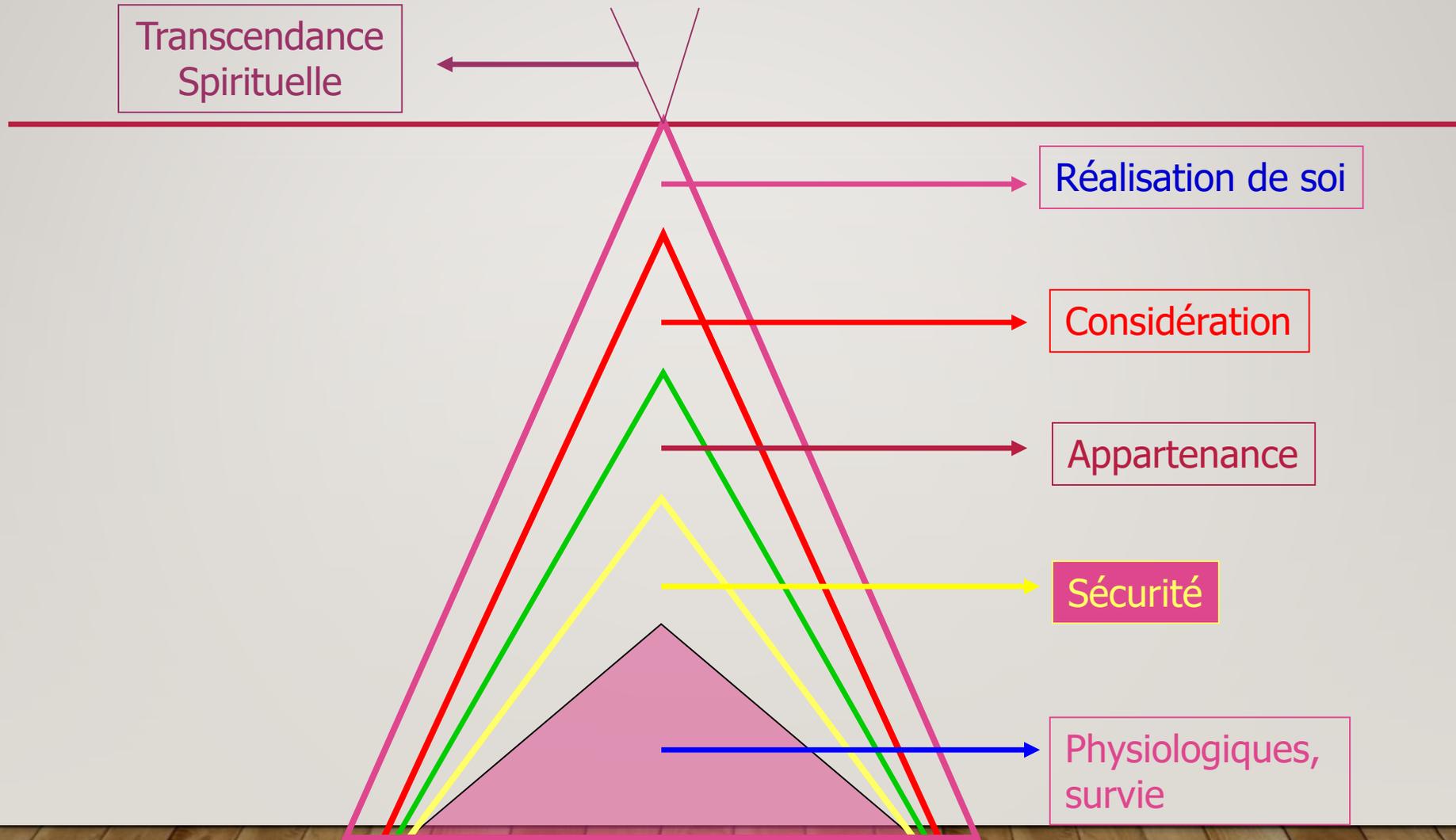
- L'homme articule sa vie sur la satisfaction de cinq besoins fondamentaux:

---

  - Besoins physiologiques
  - Besoins de sécurité
  - Besoin d'appartenance
  - Besoin d'estime
  - Besoin de réalisation
- Les entreprises et les organisations connaissent également cette avancée de leurs besoins au cours de leur vie.

***Un besoin satisfait n'est plus une motivation ...***

# LES BESOINS DE L'INDIVIDU (MASLOW)



## LES QUESTIONS POUR RELEVER LES BESOINS (GRILLE DE MASLOW)

---

Les principales motivations des collaborateurs sont-elles de l'ordre du:

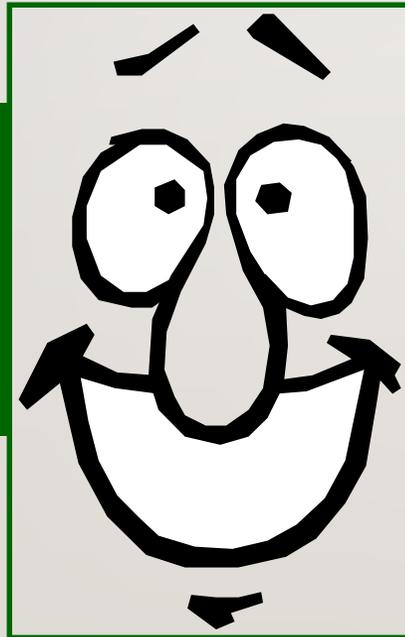
1. salaire, primes, conditions de travail?
2. statut, garantie d'emploi, prévision de carrière?
3. critères de sentiments d'appartenance, être fier de son entreprise, de son chef, de son métier?
4. de la part de sa hiérarchie, de ses collègues, de son environnement?
5. le sens et les valeurs qu'il donne à son travail?

# LES FACTEURS DE MOTIVATION ET LES FACTEURS DE DÉMOTIVATION

---

## Facteurs de Satisfaction

**Le progrès personnel**  
**La Reconnaissance**  
**La Responsabilité**  
**Le Contenu du Travail**



## Facteurs d'Insatisfaction

**Qualité du Management**  
**Procédures Internes**  
**Politique salariale**  
**Conditions de Travail**



---

# **LES DIFFERENTS TYPES D'ORGANIGRAMMES**

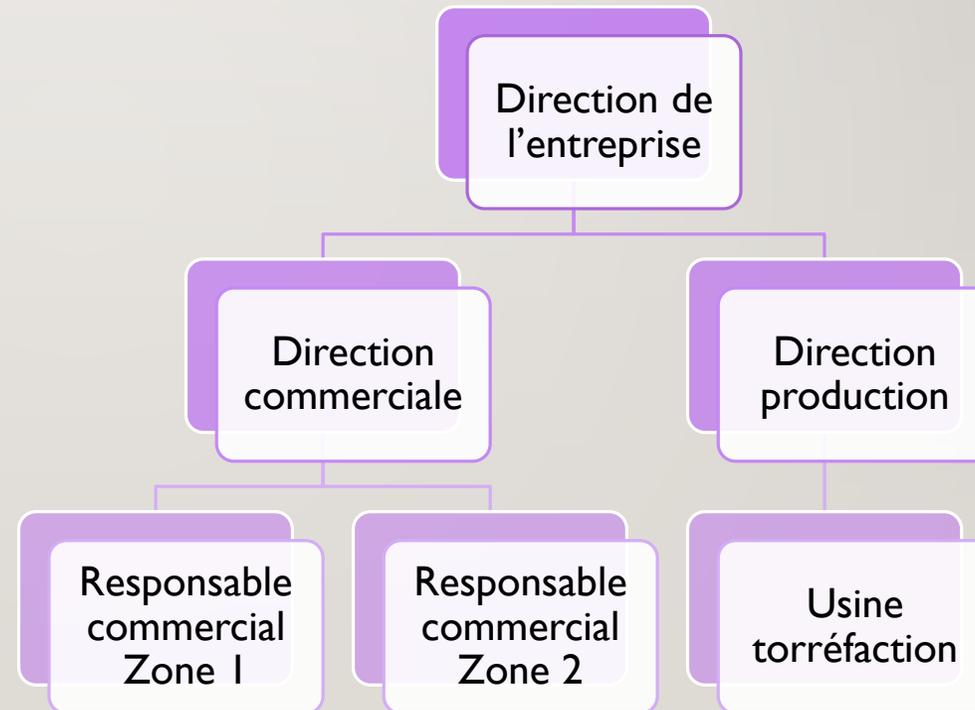
# LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANIGRAMMES

## La structure hiérarchique (line):

Historiquement la plus ancienne, préconisée par Henri Fayol et dont les principes sont:

- unité de commandement où chaque exécutant reçoit les ordres d'un seul chef
- Hiérarchie pyramidale et linéaire

Exemple d'organigramme

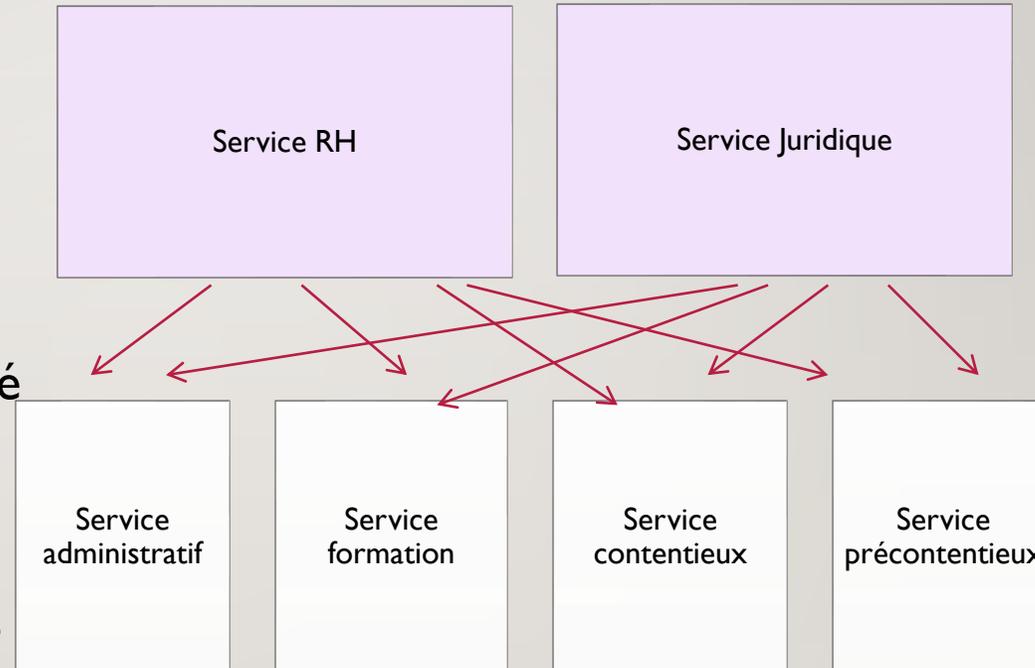


# LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANIGRAMMES

## La structure fonctionnelle (staff):

Ce type de structure est préconisé par Frederick Taylor .

A chaque niveau donné de la hiérarchie, les responsabilités sont réparties entre les différents responsables.

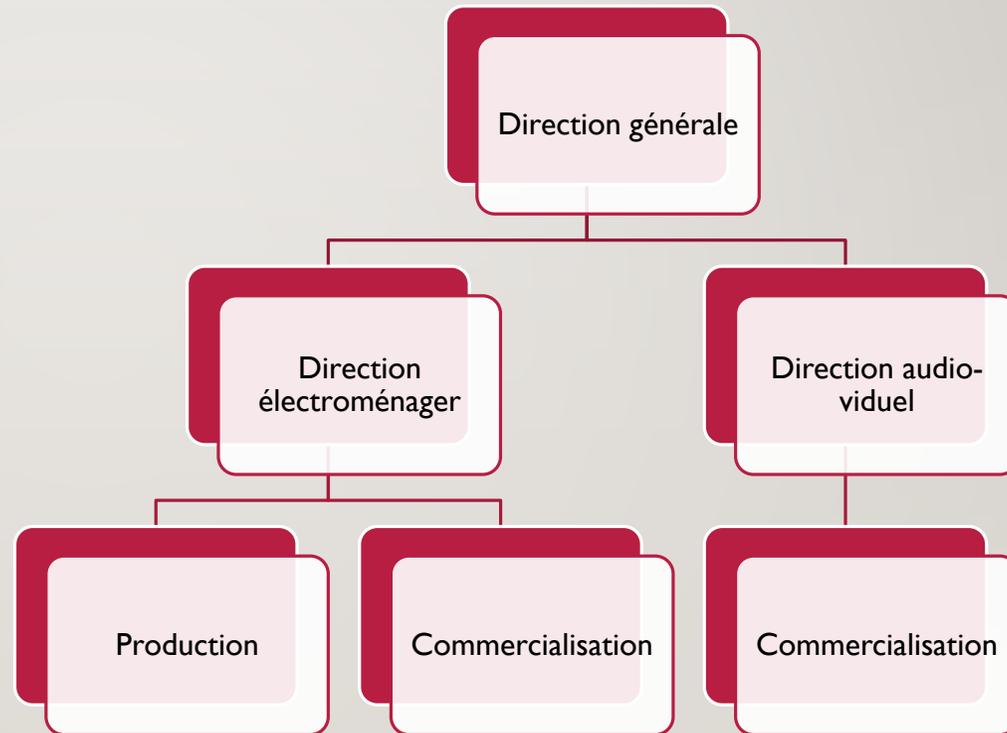


# LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANIGRAMMES

## La structure départementalisée:

Correspond à des structures organisées par produit, région, clientèle...

Ce type d'organisation confère plus d'autonomie et d'efficacité.

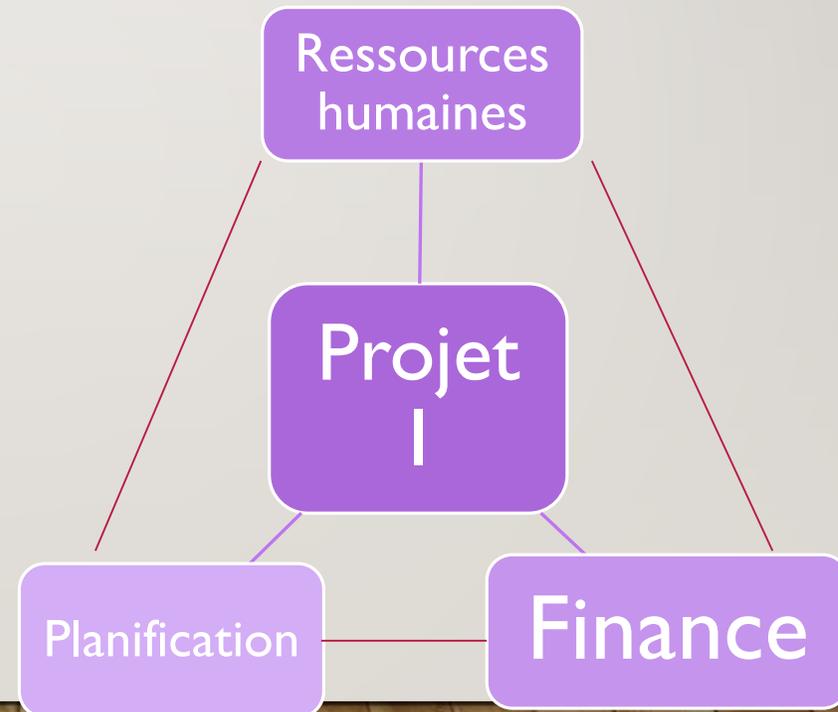


# LES DIFFÉRENTS TYPES D'ORGANIGRAMMES

## La structure matricielle:

Correspond à des structures organisées par PROJET autour duquel tous les services se mettent en œuvre.

Exemple d'organisation matricielle





# RÉFLEXION

---

*Quels sont les avantages et inconvénients des différents types de structures?*