

INTRODUCTION :

« Le personnel est une ressource stratégique au cœur de nos projets, de notre entreprise » ! Une telle phrase figure dans nombre de politiques RH ou de stratégies RH, utilisant des formulations très variées mais avec la même idée centrale : sans le personnel, difficile de relever les défis, de mettre en œuvre les options stratégiques, de réaliser avec qualité et efficacité les prestations à fournir aux clients. Pourtant, il y a loin de la coupe aux lèvres : les frustrations du personnel sont nombreuses et cet engagement de politique RH sonne souvent creux, pour ne pas dire en décalage complet par rapport à ce que vit le personnel au quotidien, à sa place de travail.

Nous le savons, les recherches en la matière sont suffisamment nombreuses : les femmes et les hommes composant le personnel des organisations, tant privées que publiques, apportent une contribution décisive à leur bon fonctionnement. En période de mutation, comme le vivent actuellement les organisations, cette affirmation prend encore un relief supplémentaire.

En tant que discipline dont les fondements puisent leurs racines dans la psychosociologie du comportement au sein des organisations ainsi que dans la gestion d'entreprise, la gestion des ressources humaines se révèle passionnante à bien des égards.

En effet, la gestion des ressources humaines oscille manifestement entre discipline technique et art. En voie de professionnalisation, cette fonction requiert un solide bagage conceptuel, une bonne dose de bon sens et, pour travailler dans l'excellence, la maîtrise de ce que certains n'hésitent pas à considérer comme un art.

Toutefois, aussi passionnante soit-elle, la gestion des ressources humaines ne constitue pas une finalité en elle-même; elle est bien au service de l'entreprise, afin de contribuer à la réalisation efficace de ses missions et à la qualité des prestations fournies. Ce lien, qualifié de «stratégique» par de nombreux ouvrages parus depuis une vingtaine d'années, demeure très actuel même si les termes employés évoluent progressivement pour souligner d'autres aspects de la GRH. Il ne signifie par contre nullement la négation de valeurs humanistes au profit d'une logique qui serait par hypothèse uniquement «économique». Au contraire, notre approche cherche à montrer comment concilier la défense de valeurs clairement affirmées, et le besoin d'efficacité et d'efficacité des organisations. C'est dire que les pratiques de GRH doivent soutenir et non entraver les principaux défis d'une organisation, en contribuant à promouvoir des valeurs et des pratiques de collaboration en phase avec l'évolution des prestations fournies, des attentes des clients et des nouvelles exigences du marché.

La GRH opère ainsi au cœur des enjeux de nos organisations. A cette place, elle est donc constamment marquée par une double logique: la logique «officielle» des objectifs poursuivis, des bases légales et décisions stratégiques qui déterminent (en apparence au moins) le fonctionnement des services, et la logique des acteurs, informelle, stratégique, personnalisée, qui montre les enjeux réellement cachés derrière le fonctionnement premier des organisations productives. Ce double regard accompagnera ce cours, car les pratiques et instruments de GRH n'existent pas *in abstracto*, mais ils sont toujours appropriés par les personnes – cadres et collaborateurs – qui les mettent en œuvre. En ce sens, ils se trouvent à des degrés divers *instrumentalisés* par leurs utilisateurs.

Dans ce contexte, le cours vise à traiter, du point de vue des cadres, les questions-clés, sur le plan conceptuel et pratique, des principaux thèmes de la GRH, en les complétant par des recommandations et des instruments concrets inspirés de la pratique.

OBJECTIFS PEDAGOGIQUES :

- Disposer d'une vision globale de la gestion des ressources humaines (GRH) à travers un concept intégré compatible avec les normes de qualité.
- Identifier les thèmes essentiels de la GRH sous forme de processus.
- Réaliser un diagnostic des processus de GRH de son organisation.
- Concevoir une gestion prévisionnelle du personnel qui permette d'obtenir une bonne adéquation entre les développements stratégiques de l'organisation et ses besoins en ressources humaines.
- Mettre en place un processus d'embauche en utilisant les outils appropriés.
- Utiliser le processus de management des performances comme un outil de motivation et de progrès.
- Utiliser le processus de développement des compétences pour disposer d'un capital de compétences adapté aux missions de l'organisation et contribuant à l'employabilité du personnel.
- Concevoir la rémunération comme une stratégie globale.
- Démontrer l'apport de mesures en matière de personnalisation des conditions de travail pour l'entreprise et les collaborateurs.
- Comprendre les principaux éléments d'une politique RH et d'une stratégie RH.

ORGANISATION DE LA FORMATION :

J1 :

Introduction

Modèle intégré de GRH

Diagnostic des processus RH

Gestion prévisionnelle du personnel

J2 :

Embauche

J3 :

Management des performances

J4 :

Développement des compétences

Stratégie de rémunération globale

Personnalisation des conditions de travail

Politique RH et stratégie RH

HORAIRES :

Vendredi : 14h15 – 21h00

Samedi : 8h15 – 13h00

ÉVALUATION DE LA FORMATION :

Étude de cas.

BIBLIOGRAPHIE CONSEILLÉE :

- MANUEL TRAITANT TOUS LES THEMES :

- EMERY Y., GONIN F., Gérer les ressources humaines, Lausanne, PPUR, 3^e éd., 2009

- GESTION PREVISIONNELLE DU PERSONNEL :

- BERNIER P., GRESILLON A., La GPEC. Construire une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, Paris, Dunod, 2^e éd., 2012
- GILBERT P., La gestion prévisionnelle des ressources humaines, Paris, Éditions La Découverte, 2006
- HINDLEY D., APARISI P., GPEC et PSE. Anticiper et accompagner les variations d'effectifs en entreprise, Paris, Groupe Eyrolles, 2008
- STANKIEWICZ F., La GPEC dans un contexte imprévisible. Manager la GPEC en 25 questions/réponses, Paris, Ed. Liaisons, 2010

- EMBAUCHE :

- DURIEUX J.-C., BESSER H., Réussissez vos recrutements, Issy-les-Moulineaux, ESF, 2005
- GUITTET A., L'entretien, Paris, Armand Colin, 2005
- PETERSEN N., DURIVAGE A., L'entrevue structurée, Québec, PUQ, 2006
- Préposé fédéral à la protection des données et à la transparence, Guide pour le traitement des données personnelles dans le secteur du travail, Berne (téléchargeable sur le site internet : <http://www.edoeb.admin.ch/dokumentation/00445/00472/00535/index.html?lang=fr>)
- ROULIN N., BANGERTER A., WUTHRICH U., Réussir l'entretien d'embauche comportemental, Bruxelles, Groupe De Boeck, 2012
- VERNE E., Comment conduire un entretien de recrutement ?, Paris, INSEP, 2000

- MANAGEMENT DES PERFORMANCES :

- AUBERT N., Diriger et motiver, Paris, Les Editions d'Organisation, 2^e éd., 2005
- BERGERON P. G., La gestion moderne. Une vision globale et intégrée, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 4^e éd., 2004
- BERNATCHEZ J.-C., L'appréciation des performances au travail. De l'individu à l'équipe, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2003
- BILLET C., Le guide des techniques d'évaluation. Performances, compétences, connaissances, Paris, Dunod, 2005
- BRUN, J.-P., DUGAS, N., La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens, Gestion, HEC Montréal 30(2): 79-88, 2005.
- CORMIER S., La communication et la gestion, Québec, Presses de l'Université du Québec, 1995
- DOLAN S. L., GOSSELIN E., CARRIERE J., LAMOUREUX G., Psychologie du travail et comportement organisationnel, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 3^e éd., 2007
- LEVY-LEBOYER C., La motivation dans l'entreprise, Paris, Les Editions d'Organisation, 1998
- LEVY-LEBOYER C., Le 360°. Outils de développement personnel, Paris, Editions d'organisation, 2000
- LEVY-LEBOYER C., Evaluation du personnel. Quels objectifs? Quelles méthodes?, Paris, Editions d'organisation, 5^e éd., 2005
- LIVIAN Y.-F., Organisation. Théories et pratiques, Paris, Dunod, 2005
- MALASSINGNE P., Conduire avec succès un entretien d'évaluation, Paris, Editions d'Organisation, 2004
- MARTORY B., CROZET D., Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performance, Paris, Dunod, 8^e éd., 2013

- MILLET J.-G., CASPAR P., NORMAND C., Evaluation: trappe ou tremplin ?, Paris, Groupe Eyrolles (Editions d'Organisation), 2010
 - MORIN E.M., AUBE C., Psychologie et management, Montréal, Gaëtan Morin Editeur, 2e éd., 2007
 - PIVETEAU J., L'entretien d'appréciation du personnel, Paris, INSEP Consulting Editions, 4e éd., 2005
 - ROBBINS S., DECENZO D., Management, Paris, Pearson Education, 4e éd., 2004
 - TEBOUL J., L'entretien d'évaluation. Comment s'y comporter, comment le mener, Paris, Dunod, 2e éd., 2003
- **DEVELOPPEMENT DES COMPETENCES :**
- ARDOUIN, T., Ingénierie de formation, Paris, Dunod, 4e éd., 2013
 - FAISANDIER, S., SOYER, J., Fonction formation, Paris, Eyrolles, Editions d'Organisation, 4e éd., 2007
 - LE BOTERF, G., Construire les compétences individuelles et collectives, Paris, Eyrolles, 6e éd., 2013
 - MEIGNANT A., Manager la formation, Quoi de neuf après la réforme ?, Paris, Ed. Liaisons, 8e éd., 2009
- **REMUNERATION :**
- CAVALIERO, S., Compensation & Benefits : Rémunération et avantages sociaux : outils et perspectives des RH, Paris, Ed. Gereso, 2014
 - DENIMAL, P., Les leviers essentiels de la rémunération : Classification, compétences, appréciation, Paris, Ed. Liaisons, 2013
 - MAGOT J.-P., PERETTI J.-M., Rémunérations, Vuibert, 2012
 - ROMAN, B., Bâtir une stratégie de rémunération : Systèmes de rémunérations et management de la performance, Paris, Dunod, 2010
 - ST-ONGE S., THERIAULT R., Gestion de la rémunération: Théorie et pratique, Gaëtan Morin Editeur, Boucherville (Québec), 2e éd., 2006
- **PERSONNALISATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL**
- LIGIER, P., Le marketing des ressources humaines. Attirer, intégrer et fidéliser les salariés, Paris, Dunod, 2e éd., 2007
 - SABA, T., DOLAN, S. L., La gestion des ressources humaines. Tendances, enjeux et pratiques actuelles, Paris, Pearson Education, 5e éd., 2013
 - SECO : « Manuel PME - Travail et Famille », Berne, 2007. La personne intéressée peut trouver l'entier du manuel, en libre accès, sur le site internet du Secrétariat d'Etat à l'économie (SECO) : <http://www.seco.admin.ch> -> « Thèmes » -> « Travail » -> « Travail et famille » -> « Concilier travail et famille »
- **STRATEGIE RH ET POLITIQUE RH**
- EMERY Y., Renouveler la gestion des ressources humaines, Lausanne, PPUR, 2003.
 - GRATTON L., La stratégie à visage humain, Ed. Village mondial, 2002
 - LE LOUARN J.-Y., Gestion stratégique des ressources humaines, Paris, Editions Liaisons, 2010
 - MARTORY B., CROZET D., Gestion des ressources humaines. Pilotage social et performance, Paris, Dunod, 8e éd., 2013
 - TAIEB J.-P., Les tableaux de bord de la gestion sociale, Paris, Dunod, 6e éd., 2011