**Programme de formation**

**Spécialité :** Psychologie du travail, d’organisation et GRH

**Intitulé de la matière**: Gestion des ressources humaines (2)

**Niveau Master 1 /Semestre** : **2 /**

**1/Objectif de l’enseignement : Les étudiants**

-Seront sensibilisés à l’ensemble des nouvelles approches et logiques de la GRH

-Seront sensibilisés aux différentes évolutions du travail et remise en cause de certaines pratiques RH

- Auront acquis les différents outils de gestion et de développement de la RH dans le cadre des objectifs de l’organisation.

**2/Connaissances préalables recommandées :**

Les étudiants sensés suivre cet enseignement sont tenus d’avoir des connaissances

préalables dans la gestion des ressources humaines « Sélection et évaluation de la performance », ainsi que « les fonctions et activités des RH ».

**3/Axes du programme :**

**-Les nouvelles orientations de la GRH**

**-La gestion stratégique des RH**

**-Les modèles traditionnels de la GRH** (Cercles de qualité, Projet d’entreprise, Enrichissement et élargissement des taches, etc.)

**- Les évolutions du travail et remise en cause de certaines pratiques RH**

**- Les nouvelles logiques de la GRH**

**-Les modèles contemporains de la GRH (**modèle japonais**)**

**4/Références bibliographiques:**

-Ozane F.(2010).Etre recruté et recruteur. Nathan Paris.

-Ben Rouane S-A .(2012) :Le management des ressources humaines. OPU-Alger.

-SEKIOU Lakhdar et al,(2007).Gestion des ressources humaines, édition de bœck, Bruxelles.

-Le BOTREF Guy, (2013).Ingénierie et évaluation des compétences, 6édition EYROLLES, Paris.

-THEVENET Maurice,(2015) Fonctions en ressources humaines, Politiques, métiers et outils des ressources humaines,Quatrième édition Pearson, France.

-PERETTI J.-M,(2015). Ressources humaines, édition Vuibert, Paris.

-COHEN Annick,(2006). Toutes la fonction ressources humaines, édition dunod, Paris.

**5/Méthodes d’enseignement :**

-Cours magistral, Etude de cas pratiques, exposés, Témoignages de professionnels…etc.

**6/Mode d’évaluation des acquis des étudiants :**

-Evaluation continue en TD (exposé, contrôles continus plus assiduité)

-Examen de fin du semestre (EMD1).

**7/Crédits :** 5

**8/Volume horaire semestre (cours +Td) :** 45h

**Cours 1 GRH2/Master1/S2**

***Les nouveaux modèles de la gestion des ressources humaines***

**Lawler et al**, proposent, au milieu des années 2000, un vaste panorama de la manière dont les entreprises et les institutions gèrent les RH et le travail pour plus de performance. Ils nous décrivent une réalité plurielle représentée en trois modèles principaux :

**1/ Le modèle low-cost :**

* **Son objectif** se résume à réduire les coûts liés au coûts du travail et ressources humaines
* **Les différentes facettes des coûts** :

1. **les coûts direct** : les rémunérations, charges, primes, congés de maladies, accidents de travail,…
2. **le coût du risque**:

-**risque de recrutement** : le candidat recruté pourra-t-il être productif ou performant à la base des critères établis et évaluer durant la sélection (aptitudes et pré requis)

-**risque de formation** : le salarié pourra-t-il utiliser les compétences acquises durant la formation ?

**-risque de contentieux** : la tendance des tribunaux à statuer en faveur du salarié.

-**risque d’avoir des travaux pénibles** : la loi oblige les entreprises de créer un compte pénibilité pour les salariés.

**Conclusion** : la prise en compte du risque conduit à développer des politiques RH à court terme plus tôt qu’a moyen et à long terme.

**Cours 1 GRH2/Master1/S2**

**2/Le modèle de l’individualisation :**

**-Son objectif** se résume à développer progressivement des pratiques de GRH de plus en plus individualisées conduisant à plus de reconnaissance des identités et spécificités individuelles.

**-Pour quoi l’individualisation de la GRH ?**

**Pour les raisons suivantes :**

* des salariés qui travaillent ensemble à une activité sans avoir le même employeur ou les mêmes modalités contractuelles ;
* les sous traitants (différentes branches et spécialités) ;
* des salariés à temps partiel, etc.

-Ainsi, il est évident pour l’entreprise ***de découper leurs effectifs en catégorie***s afin d’ajuster des politiques RH (formation, rémunération, gestion des carrières sur mesure, etc.) à leurs caractéristiques.

**-En quoi consistent les critères de segmentation des effectifs ?**

Selon **Cantrell,** il existe huit critères :

* Critères démographiques : age, stade de vie, genre, origine ethnique, type de formation, etc.
* Relation avec l’entreprise : ancienneté, catégorie professionnelle, niveau d’étude.
* Résidence géographique : loin vs proche du lieu de travail.
* Rôle de travail : nature du travail (connaissance, profession).
* Valeur pour l’entreprise : potentiel, résultats, critique pour le succès de l’entreprise, niveau de rareté sur le marché du travail.
* Personnalité : type égocentrique vs sociabilité, forces vs fragilité, style relationnel.
* Santé : mentale, physique.
* Valeurs et comportement : implication, valeur du travail, risque de départ, mobilité.

**Cours 1 GRH2/Master1/S2**

**3/ Le modèle à forte implication :**

**Son objectif** consiste à offrir les conditions de l’implication et d’engagement au travail

**-En quoi consistent ces conditions ?**

* **1970-1980 :** Amélioration des conditions physique du travail ;
* **(Année 1990) :** la qualité de vie au travail ;
* **(Année 2000) :** l’équilibre ou l’harmonie entre vie personnelle et vie professionnelle ;
* **(Aujourd’hui) :** le bien être au travail.

**Conclusion :**

Ce sont des modèles de pratiques RH et pas des modèles d’entreprise. Au sein d’une même entreprise peuvent cohabiter plusieurs types de pratiques ; l’enjeu devient alors de les maintenir en tension alors qu’elles relèvent d’approches différentes.

**Cours 2 GRH2/Master1/S2**

***Gestion Stratégique des RH***

**Entrée :** On assiste depuis les années 1980 à une transformation des pratiques de G.R.H. : « les modèles les plus récents (…) tentent de réunir diverses activités choisies en fonction de l’obtention de résultats et qu’ils les intègrent dans un ensemble orienté de façon prospective vers les besoins de l’organisation »

**● Définitions :**

Stratégie : art de conduire des opérations militaires donc faire des choix en tenant compte de ce qui peut influencer la victoire ou la défaite.

Dans l’organisation : « processus de formulation et de mise en œuvre des moyens appropriés en vue d’atteindre les objectifs d’une entreprise et de réaliser sa mission, dans un environnement difficilement prévisible et fortement concurrentiel »

Selon Mintzberg (1987), la stratégie est essentielle pour l’organisation. C’est elle qui lui donne une direction, assure la coordination des activités et peut permettre efficacité et efficience.

La gestion stratégique présente quatre étapes : le diagnostic, la formulation de la stratégie (buts à atteindre), la mise en œuvre, et l’évaluation.

**●Tactique** : composante de la stratégie, art de mener une bataille particulière.

Au niveau de la G.R.H., la gestion stratégique implique des liens étroits entre les stratégies de l’entreprise et les pratiques de G.R.H. Ceci nécessite que les professionnels de la G.R.H. (notamment le responsable de la formation) soient fortement impliqués dans la définition des stratégies de l’entreprise (indicateur : appartenance du D.R.H. au comité de direction ou pilotage des problématiques stratégiques de la fonction, les relations entre D.G. et D.R.H.).

**● Planification stratégique des ressources humaines (PSRH) :** «C’est une opération d’encadrement des activités d’une organisation en partant des besoins

**6**

**Cours 2 GRH2/Master1/S2**

en ressources humaines identifiés à différents niveaux pour respecter les orientations stratégiques de l’ensemble de l’organisation »

**En d’autres termes :**

« La PSRH consiste en l’anticipation du devenir d’une organisation et des exigences de l’environnement externe sur elle et en l’ajustement des compétences des RH à ces exigences »

**● Vision stratégique**

La vision semble être l’un des principaux facteurs de succès des organisations d’aujourd’hui. Leur démarche remet nettement en cause les schémas classiques d’hiérarchie et de contrôle. En recourant d’avantage à leur vision qu’a leur stricte planification stratégique, elles réussissent à maintenir et à accroître leur position concurrentielle dans un contexte de turbulence mondiale de plus en plus implacable. C’est pourquoi la recherche en stratégie s’était orientée sensiblement dans la décennie 1990 sur les questions de gestion visionnaire, l’intention stratégique et d’organisation imaginative.

La vision stratégique ne se réduit pas à une idée vague du futur. Elle se rapporte à la capacité managériale des dirigeants à mobiliser les ressources, à construire les scénarios futurs pour l’organisation et à réfléchir sur ce que sera l’environnement concurrentiel de demain. Les dirigeants pensent donc plus qu’auparavant en terme de « stratégie d’affaire » ( et non de planification stratégique)

Cette prépondérance a des impacts majeurs sur les choix et l’architecture sociale de l’organisation. Dans les organisations au les dirigeants favorisent expressément les compétences RH dans leur vision stratégique, en retrouvera fréquemment un éventail diversifié et bien adapté d’activités de GRH. Les dirigeants agiront comme initiateurs et catalyseurs de ces pratiqués développées et appliquées dans l’organisation, en sensibilisant eux-mêmes leurs collaborateurs aux besoins fondamental de gérer adéquatement les compétences RH.

En ce qui a trait aux scénarios futurs, il peut s’agir, pour les spécialistes en RH. D’exprimer en compétence de RH les stratégies de développement retenues par

**Cours 2 GRH2/Master1/S2**

l’organisation. Pour ce faire, ils doivent : 1) disséquer la nature des défis à relever, les incorporer dans les profils de postes ; 2) réévaluer les modes d’organisation du travail, le niveau de productivité actuel et anticipé ; 3) faire l’inventaire des ressources disponibles et de leurs compétences spécifiques ; 4) planifier l’adéquation entre les besoins identifiés par l’organisation et les ressources disponibles, mettre en place les plans d’actions ou programmes pour s’assurer de cette adéquation : plan de relève, formation, recrutement, sélection, etc.

**Cours 3 GRH2/Master1/S2**

***Les modèles traditionnels de la GRH***

**1- Les cercles de qualité:**

Les CQ sont une technologie managériale dont les performances économiques sociales et techniques sont attestées par vingt années de réussite au Japon. Originaire des USA. Apportés au japon par Deming et Jaran vers les années 60, ils s’y sont développés puis ont été largement repris et diffusés en Europe.

**Pourquoi les cercles de qualité ?**

**A**-Pour les uns, il s’agit de l’amélioration de la qualité au sein de l’organisation liée à la production.

**B-**Pour les autres il s’agit de groupes de prise de décision et de participation.

**C**-En fait, aujourd’hui les cercles de qualité se sont étendus au delà du secteur de la production. Ils se concentrent sur les thèmes débordant l’amélioration de la qualité et de la productivité: développement de l’individu, amélioration du moral, de la communication.

Ce nouvel outil est donc destiné à :

* Lutter contre les cloisonnements;
* Revitaliser l’appareil hiérarchique;
* Motiver les gens à la productivité;
* Élargir puis enrichir les taches;
* Favoriser le travail d’équipe;
* Améliorer les communications entre les divers maillons de la chaine hiérarchique et faciliter la remonter des infos;
* Faire participer les unités à l’analyse de leurs problèmes et intégrer leurs données dans de grands objectifs.

**Comment fonctionnent-ils?**

* Les CQ sont composés de 5 à 10 membres d’une même unité de travail qui se réunissent une heure par semaine.

**Cours 3 GRH2/Master1/S2**

* Ouvriers et chefs d’équipe participent conjointement à ces petits groupes afin d’élever les pratiques du contrôle-qualité.
* Les réunions sont présidées par un animateur du groupe dit aussi facilitateur ou modérateur de débat.
* L’animateur n’a pas de position d’autorité dans le contexte du cercle.
* il n’y a pas de récompense en espèces pour les membres; la récompense la plus efficace réside dans la satisfaction des membres quant à la résolution des problèmes de l’entreprise. Mais la participation suppose des incitations telles que:

*(Les bons d’épargne /voyage /invitations à dîner /billet pour*

*manifestations sportives /affichage des témoignages de reconnaissance*

*personnelle, etc.).*

* Les CQ sont un mécanisme formel, institutionnalisé et destiné à favoriser une interaction productive et participative du personnel pour lui permettre de résoudre lui-même les problèmes de l’entreprise. La participation à ces groupes est basée sur le volontariat.
* L’animateur doit suivre préalablement une formation spéciale à l’animation de groupe et à ses outils (brainstorming, Philipe 66,etc.)
* Le groupe travaille suivant une méthode précise, en utilisant les outils appropriés. il présente périodiquement ses travaux à la direction.
* Les propositions sont appliquées par le groupe lui-même, une fois qu’elles ont été acceptées par la hiérarchie.
* La formation préalable du personnel de base est nécessaire, aussi, pour lui expliquer les enjeux et les principes de la méthode et pour le motiver.
* Lorsque le nombre devient important, on peut avoir un coordinateur qui assure la liaison entre facilitateurs, cadres et comités de pilotage des CQ.

**Cours 3 GRH2/Master1/S2**

***Ishikawa*** note un certain nombre de différences dans l’organisation et le fonctionnement des CQ entre le Japon et USA (ou dans d’autre pays) qui pourraient aider à réussir l’introduction des CQ ailleurs

Selon l’auteur, tout ce joue au niveau des personnes qui dirigent l’entreprise. Ainsi, l’échec de la mise en œuvre des cercles de qualité sera garanti si:

a/la direction ne fait pas un audit de la culture(valeurs, attitudes, religion,langue,organisation sociale,etc.)

b/la direction voit dans les cercles de qualité un moyen de gagner de l’argent sans trop dépenser;

c/la direction se précipite sans un minimum de préparation;

e/la direction consacre peu de temps à la formation;

f/la direction ne tient pas ses promesses et ne reconnaît pas les mérites de chacun.

*«Le concept des cercles de qualité repose avant tout sur une philosophie qui doit aider à bâtir des hommes, non à les exploiter ».*

**Question de révision :**

Expliquez à l’aide d’exemples les fondements d’une démarche anticipatrice dans la GRH.

**2/Projet d’entreprise**

* **Qu’est-ce qu’un projet d’entreprise ?**

Méthode de management qui consiste à définir le plus précisément possible un objectif commun à l’ensemble des personnels de l’entreprise, afin de les mobiliser et obtenir ainsi leur motivation via leur adhésion au projet et leur [**implication**](http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Implication-242040.htm)devant permettre sa réussite. Véritable défi que l’entreprise se lance à elle-même, il exprime l’unité cohérente de ses diverses orientations stratégiques, dans le respect de la [**culture**](http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Culture-241193.htm) d’entreprise, et constitue un moyen de rendre la structure hiérarchique plus souple et plus efficace. « Un projet d’entreprise est un document qui énonce la philosophie d’une organisation, les valeurs et les principes qu’elle souhaite promouvoir, son éthique et ses ambitions », observent Georges Archier, Olivier Elissalt et Alain Setton.

**Cours 3 GRH2/Master1/S2**

Autrement dit : Il s’agit d’une charte précisant les objectifs généraux, ainsi que les valeurs et la philosophie de l’entreprise, afin d’affirmer son identité. Destinée à l’ensemble des collaborateurs, ce projet a pour objectif de forger la **motivation et la cohésion du personnel**, dans une optique de développer l’organisation.

* **Le rôle du projet d’entreprise ?**

Une grande majorité des entreprises actuelles n’ont pas de « projet » clair, pourtant, il est essentiel pour donner un sens à l’entreprise, permettant ainsi d’avoir une représentation commune perçue par chacun des membres de l’organisation : les dirigeants, les cadres, et tout le personnel.

Ainsi, l’ensemble des salariés de l’entreprise sera mobilisé et impliqué, afin d’assurer la réussite de l’entreprise. L’obtention de leur adhésion constitue un véritable défi pour l’entreprise. En effet, le projet d’entreprise est souvent perçu comme un projet des dirigeants et des cadres supérieurs. Les salariés – surtout ceux en contrat précaire – ne se sentent pas forcément concernés.

* **Comment définir le projet d’entreprise ?**

Pour **définir un projet d’entreprise**, un groupe de travail formé par le comité de direction est mis en place. Dans le cas d’une institution, il s’agira de la structure de gouvernance équivalente. Ce groupe va commencer par la recherche des fondements, en procédant à l’analyse de l’existant.

En général, on détermine en premier lieu les dimensions comme les missions de l’entreprise, ainsi que sa vision et ses valeurs. Vient ensuite l’analyse du contexte et de l’environnement. Il s’agit d’évaluer les risques et les opportunités dans lesquels baigne l’entreprise. Ce n’est qu’après que l’on définit les grands axes stratégiques de l’entreprise, pouvant être déclinés dans ses différents aspects. On pourra ainsi formuler la vision à long terme de l’entreprise. Après avoir établi le projet, il ne reste plus qu’à le communiquer, au sein même de l’entreprise, et auprès de ses différents interlocuteurs à l’extérieur. Cela contribue pleinement à l’image et à la crédibilité de l’entreprise.

**Cours 3 GRH2/Master1/S2**

**Questions de révision :**

**Pour définir le projet d’entreprise, il est exigé entre autres (une connaissance approfondie de sa culture) et (l’analyse de son contexte et de son environnement).**

1/ Par quels moyens d’investigation peut ont décrypté la culture de l’entreprise ?

2/Quels sont les grand traits de la culture d’entreprise ?

3/Citez les indicateurs des environnements de l’entreprise ?

**Corrigé type :**

**1/les moyens d’investigation :**

a/ analyse documentaire ; b/entretiens ; c/observation ; d/études ; e/travaux de groupe.

**2/les grand traits de la culture d’entreprise:**

a/ Valeurs et attitudes ; b/Religion et idéaux ; c/langue et langage ; d/organisation sociale ; e/éducation ; f/règles et normes sociales.

**3/ les indicateurs ou dimensions des environnements de l’entreprise :**

**3.1-Environnement interne :**

**a/ données sociales internes**(aspirations, potentiel qualitatif et quantitatif, projections, etc.)

**b/ données technico-économiques** (produits, marchés, technologie, situation financière, etc.).

**3.2-Environnement externe :**

a**/ données sociales externes** (courants socioculturels, contexte socio-économique, réglementation, référentiel international, etc.).

b/ **données économiques externes** (conjoncture, concurrence nationale et internationale, réglementation, technologie, etc.).

**Cours 3 GRH2/Master1/S2**

**3/ Élargissement et Enrichissement des tâches :**

Méthode d’organisation du travail consistant à confier à un exécutant ou à une équipe dont les membres ont des affinités, des tâches dont les éléments avaient été précédemment isolés. En principe l’élargissement des tâches ne porte que sur un regroupement d’opérations très élémentaires. Il doit donc être distingué de l’enrichissement des tâches préconisé par Herzberg. L’enrichissement des tâches n’est pas qu’un regroupement d’opérations élémentaires. Il comprend aussi une idée d’autonomie, de contrôle par l’ouvrier lui-même ou par l’équipe. L’enrichissement des tâches est donc inséparable du travail en équipe autonome ou semi-autonome, systématisé par la pratique japonaise des cercles de qualité. L’élargissement et l’enrichissement des tâches se traduisent tous deux par la suppression du travail à la chaîne, la diminution de la monotonie du travail.

**FREDERICK HERZBERG (1923 – 2000)**

Professeur de psychologie industrielle, scientifique et praticien, Frederick Herzberg estime que l'organisation scientifique du travail conduit à un sous-emploi des ressources humaines en méconnaissant ses potentialités. Il met en place la théorie des deux facteurs qui stipule qu’il y a des facteurs représentant des pré-requis environnementaux qui n'apportent pas directement la otivation, mais dont l'absence amène des insatisfactions. (Facteurs d’hygiène ou d’insatisfaction)

\* **Les facteurs d’hygiène :**  
- L'entreprise, sa politique et son administration,   
- Le style de supervision des employés,   
- Les conditions de travail,   
- Les relations interpersonnelles,   
- Salaire, statuts et sécurité (stabilité).

D’autre part, il y a des facteurs intrinsèques au travail et qui sont exclusivement motivants (facteurs de motivation ou de satisfaction)

\* **Les facteurs de motivation :**  
- Besoin de s'accomplir   
- Besoin d'effectuer un travail intéressant   
- Besoin de responsabilité et d'initiative   
- Besoin de progression et promotion

Herzberg recommande de donner aux employés de bonnes conditions "d'hygiène" puis d'enrichir leurs tâches (job enrichment, à ne pas confondre avec l'élargissement des tâches) en supprimant certains contrôles, en introduisant des tâches plus complexes, en réduisant les strates hiérarchiques et en consentant responsabilité et initiatives aux niveaux inférieurs.

**Cours 3 GRH2/Master1/S2**

Selon Herzberg, si on veut motiver les individus au travail, il faut jouer sur les facteurs de satisfaction (facteurs motivateurs). Ce sont les facteurs relatifs au contenu du travail: la réussite, la considération, l’autonomie, les responsabilités, l’avancement. Il propose donc le ***concept d’enrichissement du travail*** avec une double intervention sur le contenu du travail:

* **L’élargissement horizontal du travail.** Il consiste à confier davantage de tâches à l’individu mais également à ce que celles-ci soient plus variées. La polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.
* **L’étendue des tâches ou l’enrichissement vertical du travail**. Il consiste à déléguer

à l’individu un niveau plus élevé d’autonomie et de responsabilités dans son travail, quel que soit son niveau hiérarchique. Il faut toutefois rappeler qu’Herzberg a été fréquemment critiqué car il confond la motivation au travail avec la satisfaction au travail, dont la définition admise est de désigner «un état émotionnel agréable ou positif résultant de l’évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail» **(Sekiou et al, 2007).**

**Quelles sont les types d’équipes de travail selon le degré d’autonomie ?**

* **Les équipes non autonomes** sont sous la direction d’un supérieur auquel chaque membre se rapporte individuellement. C’est la forme de regroupement la plus répondue et celle qui mérite le moins l’appellation équipe de travail.
* **Les équipes semi-autonomes**, dont les membres interagissent entre eux pour l’exécution du travail tout en étant assistées par un coordinateur qui supporte les équipiers et assure la liaison avec l’organisation.
* **Les équipes autogérées** choisissent leur chef et contrôlent la division du travail.
* **Les équipes auto-organisées** sont responsables de se définir en tant qu’équipe de travail, en plus de définir leur relation avec l’environnement. **(Dolan et al, 2002)**

**Résumé du cours**

**« L’enrichissement l’élargissement des taches et les groupes semi autonomes »**

**1. Définition**: Méthode d’organisation du travail consistant à confier à un exécutant ou à une équipe dont les membres ont des affinités, des tâches dont les éléments avaient été précédemment isolés. **Objectifs de cette méthode :**

-La suppression du travail à la chaîne et la diminution de la monotonie au travail.

**Cours 3 GRH2/Master1/S2**

**1.1. L’élargissement des tâches**: Porte sur un regroupement d’opérations très élémentaires. Donc la structuration de la tache est horizontale.

* **Exemples :** Au de la de la tache de production essentielle, on peut rajouter à un opérateur sur un poste de travail d’autres taches plus variées :

-Nettoyage de la machine à la fin de la journée,

-Arrangement des outils de travail à la fin de la journée;

-Alimentation du poste en matière première,

-Enregistrement et acheminement des articles fabriqués au magasin.

* **Objectifs de l’élargissement :** Taches plus variées, la polyvalence, la flexibilité qualitative, le travail en équipe ou en groupe de projet sont des réponses appropriées.

**1.2-L’enrichissement des tâches** : n’est pas qu’un regroupement d’opérations élémentaires. Il comprend aussi une idée d’autonomie, de contrôle par l’ouvrier lui-même ou par l’équipe. Donc la structuration de la tache est verticale.

* **Exemples :**

-Suppression de certains contrôles ;

-Introduction de tâches plus complexes ;

-La réduction des strates hiérarchiques ;

-Plus de responsabilités et d’initiatives aux niveaux inférieurs.

**1.3. Les équipes semi-autonomes**:

-Les membres ont une autonomie limitée pour s’interagir entre eux pour l’exécution du travail (ex. autonomie dans la conception des taches et procédures d’exécution);

-Les membres sont assistés par un coordinateur qui supporte les équipiers et assure la liaison avec l’organisation.

**Exemple :**

Le groupe du service marketing ont une certaine autonomie pour :

-Choisir le fournisseur ;

-Concevoir le désigne du produit ;

-Désigner le temps et le lieu de sa commercialisation …

**Questions de révisions :**

**Lisez attentivement le texte de F. Herzberg puis répondez aux questions suivantes :**

1/Ce modèle a été proposé pour palier aux insuffisances du taylorisme. Citez ces insuffisances

2/Malgré les résultats remarquables de la théorie des relations humaines d’Elton Mayo durant les années 30, Herzberg considère ces relations comme un facteur d’hygiène et non pas de motivation .Pour quoi a votre avis ?

3-En s’appuyant sur les propositions de Herzberg, donnez des exemples concrets sur l’enrichissement et l’élargissement des taches.

**Cours 4 GRH2/Master1/S2**

***Les évolutions du travail et remise en cause de certaines pratiques RH***

**1.1-Les évolutions du travail :**

**a- Le poids de la technologie** :

* Les outils utilisés permettent de travailler plus rapidement, de diminuer la pénibilité, d’accroître la précision ;
* Transformation du contenu de l’activité, par l’augmentation des activités de réglage et de contrôle.
* Les conditions de travail : Plus de préoccupation sur la charge mentale, de stress, d’attention, de fatigue nerveuse, etc.

**b-La notion d’emploi remise en cause :**

* La notion d’emploi devient de plus en plus large d’où la nécessité aujourd’hui de revenir à la notion de métier (ex. Emploi de bureau vs secrétariat)

**c- Différents types de contrats de travail et formes de lieu juridique:**

* Contrat de travail :CDD , CDI , Contrat de qualification,etc.
* Formes de lieu juridique : le temps partiel,les intérimaires,les travailleurs indépendants,les salariés des autres entreprises,les sous traitants,etc.

**d- Une remise en cause du leadership traditionnel**

* **Les caractéristiques du leadership traditionnel :**

-Un niveau hiérarchique supérieur aux subordonnés ;

-Plus compétent que les collaborateurs ;

-Autorité légitime « légale ».

* **Les caractéristiques du leadership moderne :**

-Le chef coordonne des professionnels dont il ne maîtrise pas le domaine de spécialisation ;

-La légitimité de la responsabilité n’est plus assise sur la compétence technique

Mais plus tôt sur le savoir être.

**e- Le travail en équipe : Plusieurs raisons expliquent le développement du travail en équipe :**

* L’efficacité du travail de groupe ;

**Cours 4 GRH2/Master1/S2**

* La nécessité de rassembler des compétences différentes pour travailler simultanément sur une tache ;
* L’équipe permet la flexibilité.

**Cela, à des conséquences sur la gestion des RH :**

* L’évaluation des performances doit se faire collectivement alors que le contrat de travail, les contrats de gestion des carrières et de rémunération restent individuels.
* Le besoin de management et de constitution des équipes efficaces pour que les caractéristiques personnelles s’ajustent comme les compétences techniques ;
* Les compétences à travailler en équipe deviennent une nécessité à intégrer dans les référentiels de gestion prévisionnelle et dans les programmes de formation.

**f- L’importance du consommateur**

* L’importance de la relation au consommateur exige de redéfinir les compétences des travailleurs ;
* Les difficultés de la relation au consommateur doivent être prises en compte, mesurées et traitées ;
* L’évaluation de l’activité et de la performance doit intégrer la dimension

(satisfaction de la clientèle).

**g- La problématique de l’internalisation de l’entreprise**

* Variété des valeurs, normes, traditions, habitudes ;
* Variétés des religions ;
* Variété des langues, etc.

**Comment gérer cette diversité culturelle ?**

* Création d’un socle culturel commun ;
* Gestion des carrières à l’internationales ;
* Préparation des salariés au départ et au retour ainsi que leurs familles ;
* Apprentissage de langues communes ;
* Le respect des codes culturels d’autrui, etc.

**Cours 4 GRH2/Master1/S2**

**1.2-La remise en cause de certaines pratiques RH :**

**a- des pratiques de rémunération à revoir**

* l’explosion des rémunérations des dirigeants qui ont augmenté fortement dans les années 2000, à contribuer à la dégradation de la cohésion interne et de l’image des entreprises (sentiment d’injustice) ;

**b- des pratiques sélectives et élitistes discutables**

* l’accent mis sur les hauts potentiels « traitement de faveur » n’est pas sans risques sur les autres catégories (sentiments de sous équité des catégories inférieures).

**c- vers un changement de paradigme**

* développer les talents ignorés ;
* un développement des RH moins centré sur une minorité ;
* remettre à plat le système de reconnaissance et de rétribution (grilles de salaires) ;
* revalorisation des comportements vertueux (le respect des règles éthiques et les indicateurs de responsabilité sociale) ;
* la prise en compte croissante de l’équilibre entre vie professionnelle et vie hors travail ;
* la maîtrise des risques psychosociaux ;
* la transformation de la DRH en DRHDD.

**1.3-Les nouvelles logiques du management des RH :**

**a- La personnalisation des RH :** Personnalisation des formations, des carrières, des rémunérations, etc.

**b- L’agilité :** La flexibilité (ex : mobilité, polyvalence, sous-traitance, heures supplémentaires, travail partiel, etc.)

**c- La mobilisation :** Par l’implication de la hiérarchie et la motivation des collaborateurs

**d- Le partage :** Tous les cadres, chefs de services doivent participer à la GRH

**e- L’anticipation :** La maîtrise des événements imprévus et incertains. Ainsi, la DRH doit être un « DRH stratège »

**Deuxième partie du séminaire Master 1 en psychologie du travail Chargé du séminaire A.HOCINI**

**--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------**

1. ***Les courants d’approches et modèles de l’homme au travail***
   * ***Entrée :***

Les définitions de l’organisation les plus répondues s’inscrivent dans deux paradigmes différents (paradigme fonctionnalisme et paradigme du « construit social »).Mais de plus elles s’appuient sur deux conceptions différentes du comportement humain.

Les travaux développés dans le paradigme fonctionnaliste considèrent que l’homme est passif : il n’est que la pièce d’une machine agencée par d’autres. Par contre les travaux qui s’inscrivent dans une logique de « construit social » voient l’individu comme un acteur qui fait des choix et développe des stratégies dans un univers de contraintes et de ressources. Nous allons parcourir maintenant quelques grandes écoles ou courants en faisant ressortir les différences qui les séparent au niveau de la conception du comportement humain au travail.

On examinera successivement :

* L’organisation scientifique du travail (l’homme économique) ;
* Le courant des relations humaines (l’homme social) ;
* L’analyse stratégique (l’homme stratège) ;
* Le modèle du système des activités (l’homme pluriel).

**1-Les théories classiques ou rationalistes : (l’homme économique)**

Nées à la fin du 18ème et du début du 19ème siècle, leur expression la plus connue et la plus achevée est l’organisation scientifique du travail (OST) de Taylor. Selon lui, à tout problème organisationnel peut être trouvée une solution optimale ; c’est le fameux principe du *one best way.* Concrètement, dans l’organisation, la solution optimale consiste :

* A diviser les travailleurs en deux, ceux qui conçoivent cette solution et ceux qui l’exécutent ;
* A parcelliser les fonctions en taches aussi élémentaires que possible ;
* A rationaliser les taches par les études de temps et de mouvements ;
* A sélectionner les travailleurs les plus aptes à les exécuter ;
* A former ces derniers rapidement, en vue d’une exécution à la lettre des consignes ;
* A motiver enfin les travailleurs par des primes ou un salaire au rendement.

L’OST voit essentiellement dans l’homme *deux bras* pour accomplir des taches répétitives et, pour activer ces deux bras, *un porte-monnaie* ou, dans les pays totalitaires, *la pression idéologique*. Selon les théories classiques, l’organisation, une fois rationnalisée, devrait fonctionner comme une sorte de mécanique dont les rouages s’ajustent parfaitement les uns aux autres**. (Petit et Dubois,1998)**

**2-Le courant des relations humaines et des Néo-Relations humaines :(l’homme social)**

Le courant des relations humaines (RH) est né, faut-il le rappeler, en réaction à Taylor et à l’organisation scientifique du travail (OST).Dans les années vingt et au début des années trente, **E.Mayo** et son équipe ont montré qu’il ne suffisait pas de **rationnaliser le travail** en le fractionnant en taches simples et répétitives, d’adopter un style de commandement autocratique et d’introduire un salaire au rendement, ouvrant des perspectives de gains supplémentaires aux ouvriers, pour que s’croissent leur satisfaction et leur productivité.

Pour reprendre ce raccourci imagé, l’individu au travail est apparu à ces pionniers de la psychosociologie comme n’étant pas seulement deux bras et un porte-monnaie, selon la conception taylorienne, mais aussi et avant tout un être **social**. En tant que tel, il réagit **comme membre de son groupe réel de travail.** Ce groupe à une vie propre, non prévue par l’organisation formelle :il a une structuration informelle, avec des leaders et des normes qui orientent la production des membres du groupe, leurs relations avec l’encadrement officiel et leurs jugements sur la situation de travail.

L’importance du petit groupe ainsi mise en évidence, **Lewin** et ses collaborateurs fournissent deux apports théoriques essentiels au courant naissant des relations humaines (RH) :

* Par des expériences portant sur le changement des attitudes, Ils diffusèrent l’idée d’une supériorité du **leadership** démocratique sur les leaderships autocratiques et le laisser-faire;
* Pour analyser les phénomènes de groupe, ils introduisirent un modèle emprunté à la physique, celui de la dynamique des groupes. D’après ce modèle, il est plus facile de faire changer les normes d’un individu ou d’un groupe par des discussions et des décisions en petits groupes que par des conférences ou des entretiens personnalisés.

Les recherches de Mayo, Lewin et Moreno ont incité les organisations à accorder plus d’attention aux relations humaines, c’est-à-dire à la communication, aux groupes et aux styles de commandement. Il s’est alors développé aux Etats-Unis d’abord, en Europe ensuite, une idéologie de l’organisation, famille heureuse, se devant d’apporter à ses membres un bonheur qui, seul, permettrait d’augmenter la productivité. Ici, apparaît une différence de perspective entre l’OST et les RH, qui peut être schématisée ainsi, à la suite d’Etzioni, (1971, p.76-79):

* Pour l’OST, l’organisation la plus efficace sera aussi la plus satisfaisante pour ses membres, car augmentant la productivité, elle augmentera aussi les salaires ;
* Pour les RH, seule une organisation susceptible d’apporter des satisfactions sociales, peut être efficace. Pour créer des sources de satisfaction sociale dans les organisations, on multiplia les stages ou les séminaires de formation aux relations humaines, au travail en groupe, à la communication et au commandement, à l’intention, plus particulièrement, de l’encadrement.

Ainsi, les théories dites des relations humaines voient essentiellement dans l’homme, un cœur que l’OST avait méconnu. L’image idéale de l’organisation à laquelle elles se référent est celle de la famille heureuse telle que évoqué ci-dessus. Ces travaux seront étayés par **le courant des** **Néo-Relations humaines** **(MC Gregor, 1974 ; Maslow, 1943 ; Herzberg, 1971)** qui va contribuer à montrer que l’homme a des motivations et des sources de satisfaction complexes. Le travail est une source possible d’épanouissement et de réalisation de soi si on apporte des réponses aux insatisfactions résultant des contraintes des organisations tayloriennes**.(Petit et Dubois,1998)**

**1.3.3-L’analyse stratégique : (l’homme stratège)**

L’analyse stratégique est un mode d’approche qui a été développé notamment par Crozier **(Crozier, Friedberg, 1977).**Elle repose sur une mise en cause du principe de converger des objectifs qui inspirait (l’OST) et le courant des relations humaines (RH).

L’analyse stratégique et systémique constitue un cadre de lecture et de compréhension des fonctionnements réels des organisations .Selon cette théorie, les organisations sont des construits sociaux, c’est-à-dire qu’elles sont le produit contingent des relations de pouvoir entre des acteurs contraints par des situations d’interdépendance. Autrement dit, le fonctionnement réel des organisations est la résultante des multiples jeux stratégiques qui se tissent entre tous les acteurs. Cette théorie permet ainsi une compréhension de la façon dont coopèrent, dans des systèmes d’action organisés, les individus et les groupes pour atteindre leurs objectifs de travail**(Foudriat,…)**

Selon cette approche, chaque salarié est un acteur qui dispose d’une marge de liberté irréductible lui permettant de développer des stratégies. Pour préciser le concept de stratégie, **(Crozier et Friedberg 1977)** nous disent que :

* L’acteur n’a que rarement des objectifs clairs et des projets cohérents ;
* Le comportement est actif : il est sans doute contraint et limité mais il n’est jamais directement déterminé ;
* La rationalité des comportements ne se rapporte pas à des objectifs clairs. Il ne s’agit pas d’une rationalité par rapport à des objectifs, mais d’une rationalité définie par rapport au contexte et aux opportunités qu’il offre.

Si les salariés développent des stratégies autonomes dans le cadre d’une situation ou il n’y pas unicité des objectifs, la question essentielle qui se pose pour l’analyse organisationnelle est celle du pouvoir. Le pouvoir d’un acteur va dépendre du contrôle qu’il exerce sur une source d’incertitude affectant le comportement d’un autre acteur.

**-En quoi consistent ces zones d’incertitudes ?**

Les zones d’incertitude selon Crozier, sont des zones ou les activités et leur coordination ne sont pas bien définies par l’organisation formelle, autrement dit où les règles formelles sont insuffisantes. Ces zones définissent pour les acteurs, des espaces ou, les contraintes étant moins fortes, ils ont une plus grande marge de liberté dont ils cherchent à tirer profit en essayant d’imposer une nouvelle règle qui les avantagera dans l’accomplissement de leurs taches. Les acteurs disposeront toujours d’une zone de liberté qu’on ne parvient pas à règlementer et qu’ils mettront à profit dans la poursuite de leurs stratégies.

**-Quels sont les principaux concepts de l’analyse stratégique et systémique ?**

La théorie de l’analyse stratégique et systémique repose sur quelques concepts fondamentaux à savoir :

* **Le pouvoir** « Résultat du contrôle des zones d’incertitude par l’acteur»;
* **La stratégie et l’enjeu** « Expression d’une stratégie rationnelle de l’acteur visant à utiliser son pouvoir au mieux pour accroitre ses gains, à travers sa participation à l’organisation »;
* **La zone d’incertitude** « Des zones ou les activités et leur coordination ne sont pas bien définies par l’organisation formelle» ;
* **Le système d’action concret** « L’ensemble des arrangements entre tous les acteurs. Cette régulation reflète une règle de jeu cachée qui définit la nature des marchandages acceptables entre les acteurs ».

**-En quoi consistent les zones d’incertitude qui consolident le pouvoir de l’acteur ?**

Selon Crozier, il existe quatre zones d’incertitude dont dépend le pouvoir de l’acteur. Autrement dit, le pouvoir de l’acteur va dépendre du contrôle qu’il exerce sur une source d’incertitude affectant le comportement d’un autre acteur.

* L’expertise technique, le savoir, les savoirs faire ;
* La maitrise des informations ;
* La maitrise des règles et de l’attribution des moyens ;
* La maitrise des relations avec les environnements pertinents pour l’organisation ou pour toute partie de celle-ci **(Foudriat,2007).**

Cette théorie constitue un renversement total de perspective par rapport à l’OST et au courant des relations humaines (RH). Elle remet en cause certains découpages conceptuels de la discipline (par exemple la distinction formel-informel) et change de vision de l’homme dans l’organisation. Il prend le statut d’un acteur. Toutefois, on lui reproche de couper les acteurs de leur passé mais également des investissements qui sont les leurs dans plusieurs registres de vie. C’est cette articulation entre vie au travail et hors travail qui définit « l’homme pluriel » qui est au centre du modèle du système des activités.

**4- Le modèle du système des activités : (l’homme pluriel)**

Le modèle du système des activités a été développé par l’équipe de psychologie sociale du travail (Laboratoire personnalisation et changements sociaux) de l’université de Toulouse-Le Mirail. Curie, Baubion-Broye et Hajjar ont été ensuite considérablement enrichie par le travail d’équipe **(Baubion-Broye,1998).**

Selon ce modèle, il existe une régulation et une coordination des relations qui s’établissent entre différents domaines de vie :on ne peut pas isoler le travail du hors travail. De plus ces relations ne découlent pas mécaniquement de la situation : elles traduisent « le modèle de vie » du sujet qui recouvre ses projets et anticipations, son système de valeur et de représentation. Le sujet devient un acteur à part entier… . Ce modèle vise à étudier la détermination unilatérale qui s’exerce entre les deux registres (travail et le hors travail) :

* Concernant la détermination du hors travail par le travail, on peut citer pour exemple les travaux qui montrent que l’activité professionnelle affecte la vie familiale :les sociologues de la famille concluent que l’activité de la femme a des effets sur la taille de la famille, le divorce, la prise en charge de taches ménagères…De même, il apparaît que le travail posté perturbe le couple et empêche les salariés de s’investir dans les relations associatives.
* Concernant à l’opposé, la détermination du travail par le hors travail, on peut citer les travaux qui notent que le fait d’avoir des enfants influence négativement la vie professionnelle des femmes qu’il influence positivement celle des hommes.

Avec le modèle du système des activités, on refuse cette dichotomie ; cela conduit à placer les interdépendances entre les différents domaines de vie (famille, travail, vie personnelle, vie sociale) au centre de l’analyse. Ainsi, on peut présenter de manière résumée les propositions du modèle du système des activités en intégrant les évolutions qu’il a connues depuis la première conceptualisation de 1987 :

* Les activités accomplies par les sujets dans différents domaines de vie (famille, travail, vie sociale, vie personnelle) ne peuvent pas être isolées les unes des autres car elles forment un système.
* Chaque sous système correspondant à une sphère particulière d’activité est, d’une manière relative, autonome ; chaque sous-système se définit par des objectifs, qui sont poursuivis dans un univers de contraintes et de ressources.
* Le modèle d’action est une instance de contrôle qui assure une coordination des activités à l’intérieure d’un sous-système. Il est constitué des hiérarchies de valeurs qui sont celles de l’individu ; ce modèle n’est pas figé mais il se modifie sous l’influence des variables externes et des activités déployées dans le domaine considéré.
* Les sous-systèmes sont interdépendants : des échanges s’effectuent entre les sous-systèmes. Les ressources ou les contraintes d’un sous-système peuvent aider ou constituer un obstacle au fonctionnement des autres. Exemple : une personne au chômage peut trouver un emploi grâce à une connaissance rencontrée lors d’activités sportives**.(Louche,2012)**

**5- L’approche inter-culturelle de l’homme au travail :**

Cette approche associe étroitement les problématiques des situations liées à l’immigration de celles provenant de la mondialisation. A partir d’une revue des principales études consacrées à ces phénomènes, cette partie du séminaire en propose une approche commune. La convergence des travaux qui leurs sont consacrés s’appuie sur des terrains ou immigration et mondialisation se côtoient mais également sur des théories et des concepts transversaux .La culture et plus particulièrement deux de ses conceptions –la culture au sens anthropologique et la culture au sens socio-perceptif- constitue le concept central à partir duquel la spécificité des situations de travail liée à l’immigration et /ou à la mondialisation est appréhendée.

Face à la diversité des sens et des utilisations du terme « interculturel », nous réservons cette écriture à l’objet d’une rencontre. De cette façon,l’approche interculturelle se distingue de l’approche culturelle comparative ou encore monoculturelle qui renvoient ,dans le premier cas à la comparaison de phénomènes culturels et dans le second à des situations relevant d’une seule culture (Camilleri et Vinsonneau,1996).En revanche ,en référence à Jahoda (1993),nous recourons à l’écriture « inter-culturel » pour désigner l’ensemble du domaine concerné ,par équivalence avec le terme anglophone « Cross-cultural » (Krewer et Dasen,1993).

En résumé, ***l’approche interculturelle*** couvre trois types d’études :

* Les études mono culturelles ou « culturelles »,(ex. comparaison des cas d’entreprises relevant d’une même culture sociétale, Philipe d’Iribrane,1989) ;
* Les études culturelles comparatives (ex. comparaison des entreprises d’une multinationale telle que IBM répartie sur plus de cinquantaine de pays, (Gère Hofstede 1980).
* Les études interculturelles (ex. l’identité sociale et les relations intergroupes (Vainsoneau,1990), (stratégies d’acculturation et trajectoires professionnelles (Bourhis,1997,Berry ,1997).

**Exemples de cas d’études sur l’approche interculturelle au travail**

**1-**L’adaptation socioculturelle des salariés d’origine chinoise et l’ajustement psychologique au travail. Etude réalisée par A.HOCINI auprès des salariés de l’entreprise CRCC/SAPTA chargée de la réalisation de la pénétrante autoroutière Bejaia-Boura.

**2-** Les relations interculturelles et le stress d’acculturation. Etude réalisée auprès des cadres Algériens et Américains du groupement Berkine (sonatrach/anadarko) de hassi-messaoud w. de Wargla.

**3-** L’orientation assimilationniste des salariés d’origine étrangère et les conflits intra personnels au travail.

**4.** Les stratégies identitaires des cadres Algériens en interaction avec autrui en situation de morcellement culturel. Etude en préparation auprès des cadres algériens en interaction avec leurs homologues Turques.

**Chargé de cours**

**A.HOCINI**