JEAN-PAUL MARX

VALORISER LA RESSOURCE HUMAINE DANS L'ORGANISATION

Agir pour un **codéveloppement ambitieux, réaliste et durable**

LES GUIDES PRATIQUES

RESSOURCES HUMAINES

GERESO ÉDITION

GERESO
ÉDITION

VALORISER LA RESSOURCE HUMAINE DANS L'ORGANISATION

LES GUIDES PRATIQUES
Ressources humaines

VALORISER LA RESSOURCE HUMAINE DANS L'ORGANISATION

Agir pour un codéveloppement ambitieux, réaliste et durable

Auteur : Jean-Paul MARX

Édition 2019

© GERESO Édition 2019
Direction de collection : Catherine FOURMOND
Conception graphique de couverture : Atmosphère
Suivi éditorial et conception graphique intérieure : GERESO Édition

www.gereso.com/edition
e-mail : edition@gereso.fr
Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites
Tous droits réservés pour tous pays
Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal : Mai 2019
ISBN : 978-2-37890-159-2
EAN 13 : 9782378901592
ISBN numériques
ISBN eBook : 978-2-37890-251-3
ISBN ePub : 978-2-37890-252-0
ISBN Kindle : 978-2-37890-253-7

GERESO SAS au capital de 160 640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans CEDEX 2 - France

Dans la même collection :

- Comité d'entreprise : les bonnes pratiques
- Comptabilité, finance, gestion en pratique
- Comprendre l'économie et la finance
- Comprendre les comptes annuels
- Crédit et stratégie commerciale
- CSE et CHSCT : les bonnes pratiques
- Délégués du personnel : les bonnes pratiques
- Guide d'indemnisation des accidents de la route
- Guide pratique des élections professionnelles
- La gestion de patrimoine
- Le contrôle de gestion
- Le contrôle de gestion sociale
- Le droit des contrats en 60 questions
- Management des compétences en pratique
- Manager dans le secteur sanitaire et médico-social
- Manager un établissement de santé
- Manager un service ressources humaines
- Planification de projet
- Responsabilités civile et pénale pour autrui
- Transformer et urbaniser l'entreprise

www.la-librairie-rh.com

la librairie RH
by GERESO

Sommaire

Introduction 7

Partie 1 - La VRH, définition et finalités 9

Chapitre 1 - Un bref aperçu de la relation entre le salarié et l'organisation 11

L'organisation scientifique du travail 12
L'acteur et le système 13
La culture d'entreprise 15
L'approche systémique de l'organisation 17
Un principe d'action : la coopération 20
L'entreprise libérée 21
Le niveau d'engagement et les compétences 24
La motivation 25
La professionnalisation 27

Chapitre 2 - La valorisation de la ressource humaine 29

Une approche pragmatique 30
- Le recrutement et la mobilité 30
- La carrière des personnes 30
- Les compétences individuelles 31
- Les compétences collectives 31
- La formation 31

L'organisation du travail 31
La rémunération 32
Les orientations stratégiques et le fonctionnement 32
La politique RH 32
Le management 32
La communication interne 33
Le dialogue social 33
Une approche systémique 36
Une approche humaniste 40
Une approche réaliste 42

PARTIE 2 - QUELQUES UTILISATIONS POSSIBLES DES ÉLÉMENTS DE LA VRH 43

CHAPITRE 3 - FAVORISER LA PRISE EN COMPTE DE LA VRH DANS L'ORGANISATION 45

CHAPITRE 4 - DÉFINIR UN OUTIL DE DIAGNOSTIC DE LA PRISE EN COMPTE DE LA VRH 47

CHAPITRE 5 - DÉFINIR UN RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉ DU MANAGER 49

CHAPITRE 6 - DÉFINIR UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES DU MANAGER 57

CHAPITRE 7 - ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT AVEC LA VRH 63
Élaborer des projets 64

CHAPITRE 8 - ALLER VERS L'ORGANISATION APPRENANTE 71

Conclusion 73
Annexe 1 - Tableau des thèmes de la VHR 75
Annexe 2 - Les fiches par thèmes 77
Note de l'auteur 151
À propos de l'auteur 153

Introduction

Cet ouvrage sur la Valorisation de la Ressource Humaine (VRH) propose une définition, voire une vision de la VRH dans les organisations humaines de production de biens ou de services. Il est également une ressource pour agir en proposant des outils et des applications concrètes à mettre en œuvre dans les organisations.

La VRH est l'ensemble des décisions prises, des procédures et des règles mises en place, des actions quotidiennes qui tendent à motiver et professionnaliser les salariés d'une organisation pour favoriser un codéveloppement organisation/ salariés qui soit ambitieux, réaliste et durable.

Elle ne cherche pas à attribuer une « valeur marchande » aux ressources humaines de l'organisation, mais à « valoriser la personne » à travers son engagement et ses compétences. Lorsque la personne s'engage avec compétence dans ses activités professionnelles, elle se valorise à travers la satisfaction des actions réussies et l'image de soi qui en résulte, ainsi que par l'accroissement de ses compétences qui résulte des activités réussies. Elle est également valorisée dans l'organisation pour peu que celle-ci place le salarié au centre de ses préoccupations.

La VRH qui vise l'implication et le professionnalisme des salariés est indispensable dans toutes les organisations. C'est est une évidence pour les organisations placées dans des environnements changeants, car la capacité des salariés à s'impliquer et à renouveler leurs compétences est nécessaire à l'adaptation de l'organisation et donc à sa survie.

Cela pourrait apparaître moins primordial pour des organisations qui se croiraient encore dans un champ non concurrentiel et sur l'exercice d'activités répétitives et moins qualifiées. Ce serait une erreur de croire que dans ce

cas l'implication et l'adaptation des compétences ne sont pas des facteurs fondamentaux à la bonne marche de l'organisation.

La prise en compte de la VRH dans une organisation à travers les leviers qui favorisent le développement des compétences, la Qualité de Vie au Travail, l'organisation collective du travail, la construction de projets professionnels, entre autres, permet d'asseoir une réputation capable d'attirer des salariés prêts à s'investir pour l'organisation et son collectif de travail.

La VRH en appelle donc à la responsabilité des dirigeants et des managers qui doivent prendre les bonnes décisions et mettre en œuvre des actions pertinentes pour que l'organisation puisse poursuivre ses activités, voire les développer tout en plaçant le salarié au centre de sa construction.

Cet ouvrage abordera successivement :

- L'intérêt que constitue la VRH pour les organisations à travers les relations salariés/organisations et ce que celles-ci attendent des salariés.
- Les thèmes de la VRH : les leviers, les préalables et les moyens de l'accompagnement.
- La VRH comme approche pragmatique, systémique, humaniste et réaliste au sein de l'organisation.
- Des actions concrètes pour prendre en compte et développer la VRH dans les organisations :
  - Favoriser la prise en compte de la VRH dans l'organisation.
  - Définir un outil de diagnostic de la prise en compte de la VRH.
  - Définir un référentiel d'activité du manager.
  - Définir un référentiel de compétences du manager.
  - Accompagner le changement avec la VRH.
  - Vers l'organisation apprenante.

Partie 1

LA VRH, DÉFINITION ET FINALITÉS

Chapitre 1

Un bref aperçu de la relation entre le salarié et l'organisation

Depuis le début de l'ère industrielle, quelle que soit la nature de l'organisation, les spécificités de son environnement plus ou moins concurrentiel, ses productions de biens ou de services… La place de l'individu au sein de l'organisation et son rapport à celle-ci constituent un sujet d'attention.

Si les avis sont multiples, et font des personnes dans l'organisation de simples exécutantes ou, à l'inverse, des auteurs capables de créer, en passant par un statut d'acteur qui joue son rôle et utilise ses marges de manœuvre, ils sont unanimes sur le fait que l'individu est une « ressource » pour l'organisation. Bien qu'elle puisse être considérée de bien des manières possibles, on parle volontiers de « ressources humaines ».

Les « RH », puisqu'il s'agit de cet acronyme, sont apparentées aux ressources de moyens, tels les machines, les logiciels, les immeubles, les actifs dont dispose l'organisation. Les ressources humaines seraient ainsi gérées au même titre que les autres moyens matériels.

Cela pose question à notre époque où il ne s'agit plus de gérer uniquement des contrats de travail, des payes, des horaires… mais d'être plus attentif à la formation, aux compétences, aux parcours professionnels, aux mobilités de la ressource humaine, à son adaptabilité… pour que l'organisation puisse

atteindre ses objectifs de production dans des environnements de plus en plus changeants.

Alors que le terme « GRH » semble être assez stable, l'attention portée aux RH a beaucoup évolué au fil du temps en raison de problématiques de management plus complexes : le management des compétences collectives, le management des talents, le management des parcours et des mobilités, le management de la performance, en particulier.

Il y a dans la « gestion » des RH, les activités historiques de la gestion administrative et financière, et sans doute d'autres sujets relatifs à la VRH qui ne dépendent pas d'une gestion au sens des techniques souvent quantitatives de conduite de l'organisation : gestion comptable, contrôle de gestion, gestion des stocks, et qui sont plus proches de la complexité humaine.

Interroger la relation entre l'individu et l'organisation peut préciser les enjeux et l'intérêt de la VRH initialement définie comme étant relative à la motivation et à la professionnalisation.

L'organisation scientifique du travail

Depuis le début de l'ère industrielle et encore aujourd'hui dans certains secteurs d'activité, le taylorisme a fait les beaux jours des entreprises de production de biens de consommation. Avant la robotisation, l'industrie automobile produisait des véhicules à la chaîne ou chaque maillon, chaque ouvrier, devait exécuter un geste précis, à un moment donné, en un temps donné.

Charlie Chaplin a dénoncé dans son film, *Les temps modernes*, l'aspect répétitif et aliénant des tâches de serrage de boulons. Après avoir ressenti la nécessité de mettre dans son travail un peu de poésie, de marges de liberté, son personnage sombre dans la folie des cadences infernales.

L'entreprise demande à ses employés de réaliser les tâches avec précision et rendement. Les ouvriers doivent avoir un bon niveau de maîtrise de la tâche à exécuter sur un poste de travail, mais n'importe lequel d'entre eux, s'il est qualifié, après quelques heures de formation spécifique, peut occuper le poste qui, par nature, est parfaitement défini. Les ouvriers sont considérés comme interchangeables.

L'organisation humaine est vue comme une machine dans laquelle chaque ouvrier n'est qu'une pièce qui peut être remplacée à l'identique, constituée