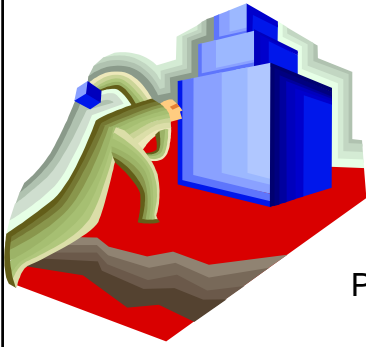


Gestion des Ressources Humaines

Comportement humain en organisation



Susan C. Schneider
Professeur de Gestion des Ressources Humaines
HEC Université de Genève

Qu'est-ce que la G.R.H?

•C'est nous!



•C'est comprendre et gérer les comportements à plusieurs niveaux:
l'individu, groupe, intergroupe, organisation, inter-organisation

• dans le but d'améliorer la productivité et le bien-être des employés



•C'est une approche multidisciplinaire appliquée

• C'est une fonction/département

•Ce sont des activités/tâches
et des outils



Life goals (objectifs de vie)

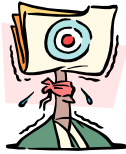
- Personnels
- Professionnels



Learning goals (objectifs d'apprentissage)



Objectifs: performance ou apprentissage?



Performance

- Etre jugé comme compétent(e)
- Eviter les erreurs
- Ne pas prendre les risques
- Voir la capacité comme fixe
- Trouver les raisons externes pour l'échec
- Etre orienté(e) sur les résultats
- Augmenter la compétition
- → Peur, jalousie



Apprentissage

- S'améliorer
- Essayer les nouveautés
- Plus de créativité
- Voir la possibilité de se développer
- Accepter qu'on n'est pas parfait
- Etre orienté(e) processus
- Augmenter la coopération
- → FUN!

Most admired....2007

(survey of financial analysts, executives and directors in 347 firms)

• Top 10 world

- General Electric
- Toyota Motor
- Proctor & Gamble
- Johnson & Johnson
- Apple
- Berkshire Hathaway
- Fed Ex
- Microsoft
- BMW
- PepsiCo

• Other top ranked (non US)

- 17 Singapore airlines
- 20 Nokia
- 23 Honda
- 25 Nestle
- 34 Samsung electronics
- 36 BP
- 37 Siemens
- 40 L'Oréal
- 41 Sony
- 46 Canon
- 48 HSBC



Fortune Magazine 3/14/07
www.fortune.com/mostadmired

Fortune's best companies to work for (2007)

(based on a sample of 105,000 employees in 446 companies)

- Google
- Genentech
- Wegmans Food markets
- Container store
- Whole foods markets
- Network Appliance
- SC Johnson
- Boston Consulting
- Methodist Hospital systems
- WL Gore Associates



www.greatplacetowork.com

La clé du succès: les personnes

Fortune: étude sur les entreprises les plus admirées



- Les top managers prennent au sérieux la charte et la mission de l'entreprise
- Le succès attire les meilleurs et les meilleurs assurent le succès
- Savent exactement quelles personnes elles recherchent
- Considèrent la gestion de carrière comme un investissement et non une obligation
- Recrutent pour une carrière et non pour un poste (promotion interne)
- Récompensent la performance
- Mesurent la satisfaction

Sept clés de succès



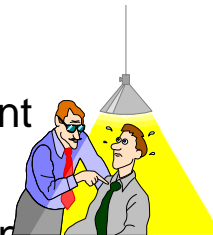
- Sécurité de l'emploi
- Recrutement très sélectif
- Equipes auto-gérées, prises de décision décentralisées.
- Haute récompense pour la performance
- Formation hautement développée
- Réduction des distinctions de statuts
- Partage élevé d'informations financières

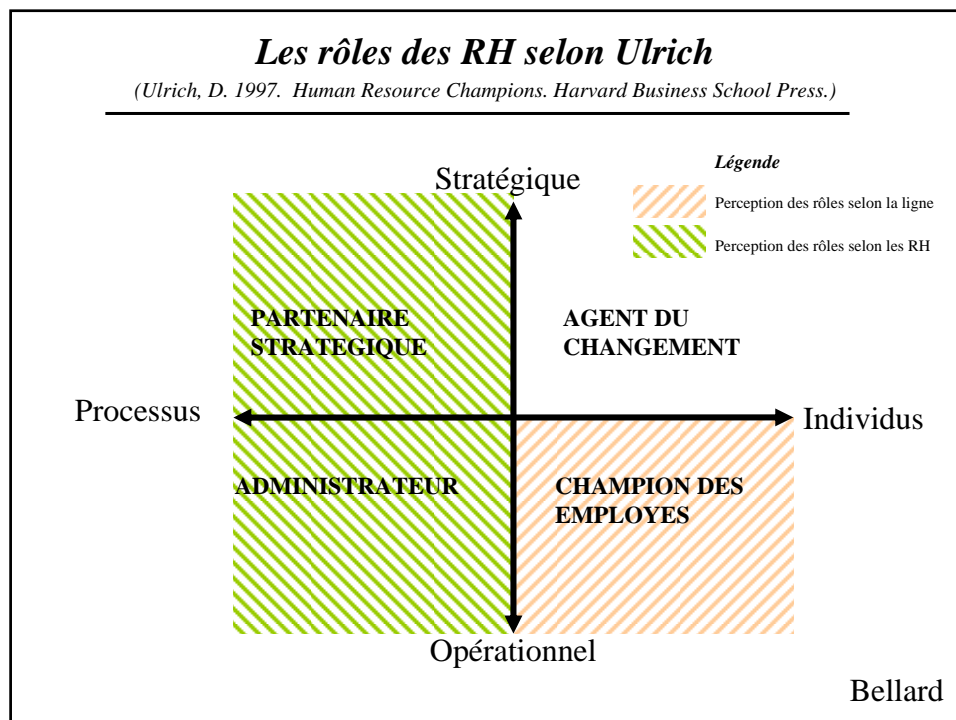
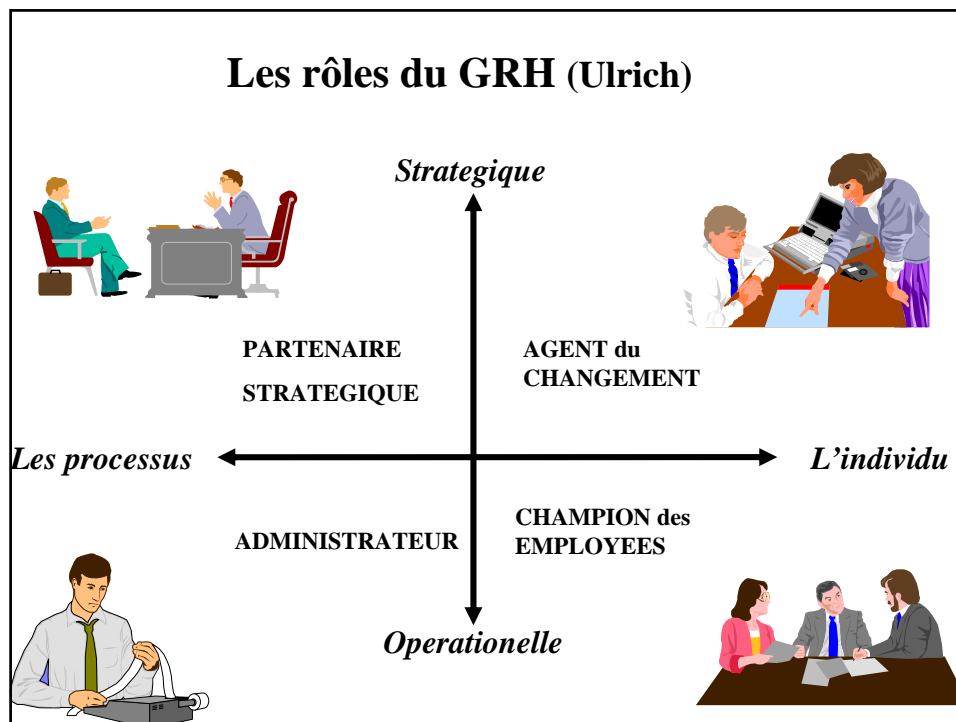
Pfeffer 1998

GRH: Les tâches et les outils



- Recrutement et sélection
 - Socialisation
- Formation et développement
 - Evaluation
- Rémunération et motivation
 - Gestion des carrières





Evolution of HRM

(Mercer report 2006)



- HR in process of transformation (80% firms)
- Growing acknowledgement of the importance of human capital (84%) and demands for reporting HR
- Increased recognition of the role of HR as a strategic business partner (58% link HR strategy to LT business goals, 62% HR report to CEO, but > 30% time still spent on administrative tasks)
- Increasing role as change agent (but 39% consider this skill as weak)
- HR skills considered weak (55% business strategy, 50% financial, 48% cross functional experience)
- HR becomes more and more decentralized to line managers (but consider 45% managers lack capability to manage people as barrier to HR performance)
- More and more outsourcing (administration) (how much? How to manage?)
- Still need good metrics and to demonstrate value added.....
 - Only 38% business perception of value added HR → barrier to HR performance
 - 65% HR customer satisfaction
 - 62% HR costs
 - 53% HR staff/employee ratio
 - 46% HR program effectiveness

GRH et performance

- Etude de Watson Wyatt – 200 entreprises européennes, 20 suisses.
- « *Human Capital Index* » (HCI) lié à une augmentation de 26% de la valeur boursière à court et à long terme.
- lié à la structure et à la culture (décentralisée, centrée sur les employés)
- lié aux pratiques de gestion des RH:
 - leadership
 - recrutement
 - *knowledge workers*
 - systèmes de récompense et stock options pour les top 25%
 - cohérence des pratiques RH
 - partage de l'information



Strategic Impact of HR



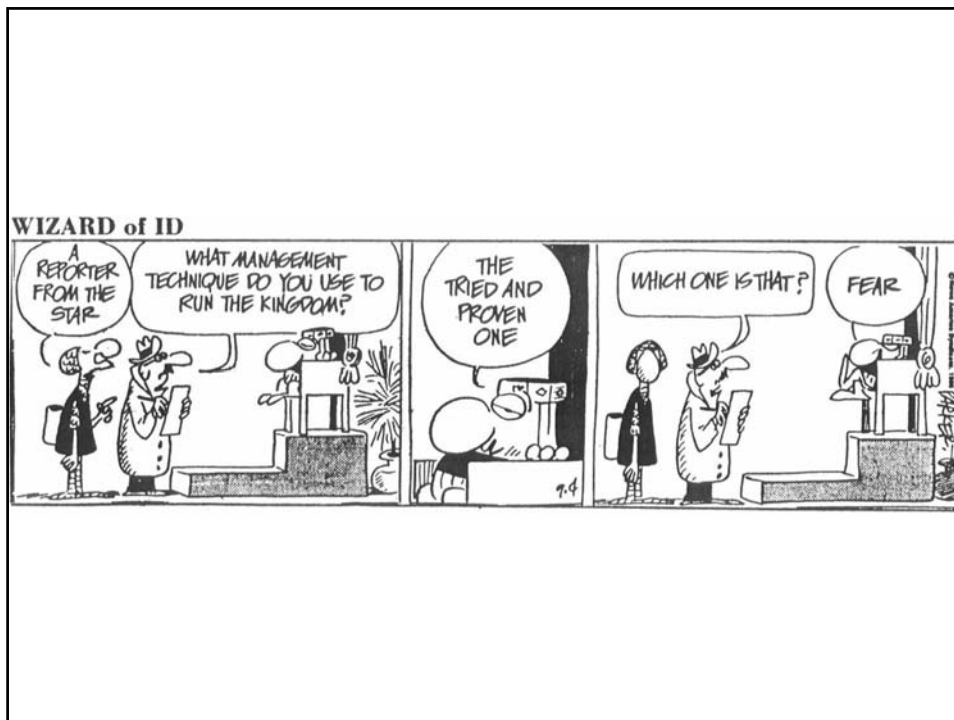
- **HR as a « strategic asset »**
- **HR function:** efficiency vs value creation
- **« High performing HR systems »**
 - designed to maximize quality of human capital
 - linked to financial performance
- **Survey:** 3,000 companies: how much company emphasizes employee performance
- **Results:**
 - High performing companies consider people as a competitive advantage
 - role of HR as administrative expert - no differences
 - Role of HR as business partner: ratio of market/book value 2x higher

(Becker & Huselid 2001)

Les informations RH les plus demandées par les investisseurs: capital humain, “intangible assets”

- Rétention
- rémunération
- Profil démographique de la main d'oeuvre
- recrutement
- productivité
- Compétences / Formation
- Attitude des employés
- Santé et sécurité





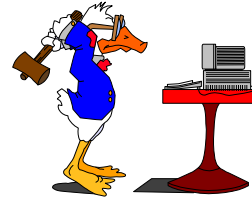
Ecoles de management: ou comment améliorer la performance ?

- Avant 1900: Bureaucratie (*Weber*), administration (*Fayol*)
- 1900: Management scientifique (*F. Taylor*)
- 1930: Relations humaines (*Mayo*, *Roethlisberger*)
- 1930: Socio-technique « *Tavistock* »
- 1940: Leadership, dynamique du groupe (*Lewin*)
- 1950: Motivation (*l'individu Maslow*, *McClelland*, *Herzberg*)
- 1960: Pouvoir et politique (*Crozier: l'acteur et le système*)
- 1970: Système/ Contingence
- 1980: Culture d 'entreprise (*visions et valeurs*)
- 1990: Cognitive: apprentissage, savoir, « *mindsets* »
- 2000: Emotions.... Ethique???



Management Scientifique « Engineering/Machine »

- Efficience → performance
- Modèle mécaniste
- Spécialisation/centralisation
- Communication (top down)
- Simplification des tâches
- Système de récompense à la pièce
- Motivation par l'argent / la peur d'être viré
- Supervision stricte
- « time clocks », chaînes d'assemblage
- Acteurs rationnels, tournés vers les aspects économiques (Théorie X)



Relations humaines : « Happy Worker »

- Satisfaction des employés → performance
- Système hiérarchique traditionnel:
- communication à 2 sens, top down/bottom up
- Groupes sociaux (les normes, pression des groupes)
- Besoin de l'appartenance et reconnaissance vs. Exclusion
- Activités sociales (picnics, soirées, sorties)
- Leadership (bienveillant, « nurturing », paternaliste)
- Acteurs sociaux (Théorie X)



Modèle des Ressources Humaines:

« capital humain »

- Développement → performance
- Hiérarchie plus plate, moins de contrôle
- Communication (vertical et horizontal)
- Responsabilisation des employés
- « *Job redesign* », équipes auto-gérées
- Défis stimulants vs. « dead-end job »
- Leadership: « coach »
- L'acteur s'auto-réalise (Théorie Y)



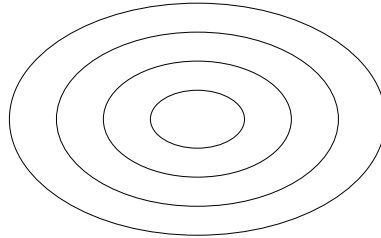
Modèle systémique/contingence:

Tout dépend...



- Congruence (« fit ») → performance
- La structure organisationnel est adaptée à l'environnement et à la technologie
- Style de Leadership en fonction de la situation
- Récompenses contingentes selon les besoins des personnes
- Les acteurs sont complexes

L'approche systemique/ contingence: Le modèle EOGI



- Plan
- Système ouvert (constante interaction avec l'environnement)
- Interdépendance des facteurs et des niveaux
- Maintenir un équilibre, « fit »

Deux modèles d'Organisation

Système fermé (mécanique)

- **Env:** stable et simple
- **Tâche:** routinière et spécialisée
- **Objectif:** rendement, coût
- **Stratégie:** contrôle des coûts
- **Style de mgt:** autocratique
- **Directives:** claires
- **Communication:** top down
- **Décisions:** centralisées
- **Philosophie de gestion:**

Théorie X



Système ouvert (organique)

- **Env:** complexe et changeant
- **Tâche:** non-routinière, généraliste
- **Objectif :** efficacité (qualité, flexibilité, coût)
- **Stratégie :** orientée marché, technologie
- **Style de mgt:** démocratique
- **Vision** forte, valeurs claires
- **Communication:** deux sens, latérale
- **Décisions:** décentralisées
- **Philosophie de gestion:** Théorie Y



Tableau 1—3 La théorie X et la théorie Y de McGregor

Théorie X	Théorie Y
<ul style="list-style-type: none"> • La personne typique déteste travailler et évitera de le faire si cela lui est possible • La personne typique manque du sens des responsabilités, a peu d'ambition et cherche la sécurité avant tout. • La plupart des personnes doivent être contraintes, surveillées et menacées d'une punition pour obtenir qu'elles se mettent au travail. <p>Compte tenu de ces suppositions, le rôle directorial consiste à contraindre et surveiller les employés.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Travailler est une chose aussi naturelle que jouer ou se reposer. • Les individus ne sont pas paresseux de nature. Ils le deviennent par suite de ce qu'ils ont vécu. • Les individus veulent se diriger et se surveiller eux-mêmes pour atteindre des objectifs au choix desquels ils ont pris part. • Les individus sont pleins de ressources potentielles. Placés dans des conditions appropriées, ils apprennent à accepter et rechercher la responsabilité. Ils ont de l'imagination, de l'ingéniosité et de la créativité et ils peuvent s'en servir dans leur travail. <p>Compte tenu de ces suppositions, le rôle directorial consiste à révéler le potentiel des employés et à les aider à utiliser ce potentiel en vue de réaliser des objectifs collectifs.</p>

Source : McGregor D., *The Human Side of the Enterprise*. Copyright © 1960 by McGraw-Hill, Inc. Reproduit avec l'autorisation de McGraw-Hill Book C°.

Qu'est ce qui détermine la structure organisationnelle ?

- La taille
- L'âge
- Le secteur, la branche d'activité, le produit
(réglementations, marché, compétition)
- Le style de management, la culture d'entreprise
- La culture nationale



Take aways.....
(messages à retenir...)

