

Projet Pilote National RH

Éléments de base GRH

A. Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines (GRH) ?

La gestion des ressources humaines est un ensemble de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines pour une plus grande efficacité et efficience d'une organisation. La gestion des ressources humaines est essentielle dans toute organisation qui dépend de sa main-d'œuvre pour produire des biens et services.

La GRH est une fonction étroitement liée avec la mission, les valeurs, la vision et la stratégie d'une entreprise. Elle s'est progressivement « ... transformée de fonction administrative à catalyseur d'énergies, créateur de culture d'entreprise et de dynamisme »¹.

La fonction GRH s'occupe surtout :

1. D'identifier les meilleurs candidats pour pourvoir les postes disponibles. (Recrutement)
2. D'assurer que les nouveaux employés sont adéquatement informés. (Orientation)
3. D'organiser le travail de manière optimale. (Efficacité et efficience)
4. De développer les connaissances et les habiletés des gestionnaires et du personnel. (Entraînement/Développement des compétences/Gestion de carrières)
5. De stimuler l'engagement du personnel envers l'entreprise.
6. D'assurer que les gestionnaires donnent de la rétroaction et gèrent la performance de chaque employé.
7. D'améliorer et/ou maintenir un bon climat de travail. (Gestion des conflits)
8. De rémunérer adéquatement le personnel pour le travail accompli. (Rémunération et bénéfices)
9. D'assurer la gestion des risques pour préserver la santé et sécurité du personnel.
10. De s'assurer que l'équilibre travail/vie personnelle est préservé.

B. Les pratiques RH « hautement performantes »

Les pratiques de GRH qualifiées par les chercheurs de « hautement performantes » sont celles qui sont censées apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise.

² Les pratiques les plus étudiées portent, par ordre décroissant d'importance, sur :

- **la rémunération** (notamment la rémunération liée aux performances, et la compétitivité des salaires)
- **la décentralisation** (notamment la participation aux décisions et l'autonomie dans les équipes)

¹ Guerrero, Sylvie, Les outils des RH, Les savoir-faire essentiels en GRH, Droits d'auteurs Dunod, Paris, 2004.

² Guerrero, Sylvie, Revue de littérature, Projet Pilote National RH, 3 mars 2008.

- **la formation** (notamment l'usage extensif de formation pour tous les employés, et l'évaluation du rendement)
- **le partage de l'information**
- **le recrutement sélectif**
- **les conditions de travail** (notamment la sécurité de l'emploi).

³Les études arrivent à la conclusion systématique d'un lien entre l'ensemble des pratiques hautement performantes et la performance d'une entreprise. C'est la mise en commun de toutes les pratiques qui est source de performances, plus que la combinaison entre certaines d'entre elles, ou l'utilisation poussée d'une d'entre elles.

La plupart des études qui portent sur les petites entreprises montrent que les pratiques hautement performantes (listées plus haut) sont similaires à celles identifiées pour des entreprises de grande taille et y sont également source de meilleures performances. On constate en revanche que le degré d'utilisation de ces pratiques est beaucoup plus restreint dans les petites entreprises. Les recherches montrent toutes que les pratiques de GRH sont informelles et peu documentées dans les petites entreprises, avec peu de politiques et de procédures écrites.

C. Le rôle central de la personnalité de l'entrepreneur

⁴L'influence des objectifs personnels de l'entrepreneur sur la stratégie et la performance de son organisation est particulièrement forte dans les entreprises de 20 employés et moins. On trouve en conséquence un lien entre la personnalité de l'entrepreneur, son style de leadership, sa vision de son organisation, et les performances organisationnelles.

Les organisations où les performances sont les plus faibles ont été trouvées lorsque les entrepreneurs ont un style de leadership conservateur et réagissent lentement aux changements de l'environnement. Les meilleures performances sont obtenues lorsque le propriétaire fait preuve d'entrepreneuriat (anticipation des changements de l'environnement, pro-action, prise de risque, innovation). Ces aptitudes sont reliées aux performances de l'organisation, notamment parce que les entrepreneurs qui possèdent ces qualités adoptent des pratiques RH hautement performantes qui reflètent leurs valeurs et leur volonté d'innover. Il est donc important de ne pas se limiter à l'étude des pratiques hautement performantes dans les petites entreprises, et de tenir compte également du style de leadership et des caractéristiques de l'entrepreneur dans la compréhension des performances de l'organisation.

³ Guerrero, Sylvie, Revue de littérature, Projet Pilote National RH, 3 mars 2008.

⁴ Guerrero, Sylvie, Revue de littérature, Projet Pilote National RH, 3 mars 2008.

D. La perception des pratiques de GRH par les employés

⁵Les pratiques RH hautement performantes ne peuvent produire un effet positif sur les performances, que si elles sont perçues comme équitables (justice organisationnelle) et valorisantes (soutien organisationnel perçu) par les employés. La rémunération des performances, la reconnaissance des plus méritants, les conditions de travail sur mesure en fonction des besoins des employés sont autant d'actions qui traduisent le souci de l'employé et l'importance qu'on lui accorde. Les employés qui perçoivent l'existence et la bonne utilisation des pratiques hautement performantes, devraient donc se sentir soutenus par une organisation juste, et faire confiance à leur employeur. Selon la norme de réciprocité, ils devraient en retour vouloir bien traiter leur entreprise.

E. ⁶Conclusions en lien avec la revue de littérature et le projet pilote RH

1. Le projet s'est doté d'outils qui permettent de **mesurer l'ensemble des pratiques hautement performantes** qui sont mentionnées dans la littérature, y compris les éléments liés à la personnalité de l'entrepreneur.

2. Les outils du projet apportent des **renseignements sur le contexte** d'exercice de chaque organisation. Ce point est important quand on sait que le contexte modère le lien entre les pratiques RH et l'efficacité organisationnelle.

3. Les outils du projet permettent de **mesurer l'ensemble du processus** qui explique comment les pratiques RH peuvent améliorer l'efficacité organisationnelle.

4. Le « Tableau sommaire des résultats » reprend les **indicateurs de performance** incontournables, qui ont été utilisés dans le passé pour mesurer l'efficacité organisationnelle.

On peut donc conclure que les outils créés sont pertinents pour l'étude du lien entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle. Leur seconde force est d'utiliser plusieurs sources d'information (à savoir les entrepreneurs, les employés, les données financières). La multiplication des sources d'information garantit plus de neutralité et d'objectivité dans le test du modèle, car on fait appel à des données chiffrées et relevant d'opinions complémentaires.

⁵ Guerrero, Sylvie, Revue de littérature, Projet Pilote National RH, 3 mars 2008.

⁶Guerrero, Sylvie, Revue de littérature, Projet Pilote National RH, 3 mars 2008.