

GRH

DYNAMIQUES ORGANISATIONNELLES

Ce module vise à fournir une compréhension stratégique et opérationnelle de la Gestion des ressources humaines dans un contexte de chaînes de valeur étendues.

Il met l'accent sur l'alignement entre performance organisationnelle, engagement humain, et transformations des modes de travail.

L'objectif est d'outiller les étudiants pour qu'ils puissent analyser, piloter et transformer les dynamiques humaines au sein des organisations logistiques, industrielles et collaboratives.

SEANCE 1 : Introduction à la gestion des ressources humaines

SEANCE 2 : Compétences, GPEC et gestion des talents

SEANCE 3 : Culture d'entreprise, valeurs et engagement collaborateur

SEANCE 4 : Leadership, styles de management et intelligence émotionnelle

SEANCE 5 : Qualité de vie au travail et RSE

SEANCE 6 : Dialogue social et relations collectives

SEANCE 7 : Conduite du changement et transformation organisationnelle

SEANCE 8 : Restitutions, RH dans la logistique, l'industrie, les services

La fonction RH : de l'administration du personnel au partenaire stratégique de la performance



Si demain matin tous les salariés disparaissent, mais que les bâtiments, les machines, les robots, les ERP et les logiciels restent en place...

L'entreprise peut-elle encore fonctionner ?

Les réponses possibles

- ✓ Oui, grâce à l'automatisation.
- ✓ Oui... mais seulement pendant un temps limité.
- ✓ Non, car plus personne ne prendra les décisions, ne coopérera ou n'adaptera l'organisation.

Première idée clé

Même dans une entreprise fortement automatisée :

- une machine exécute ;
 - un ERP traite des données ;
 - une IA assiste la décision ;
- mais seules les femmes et les hommes créent durablement de la valeur, coopèrent, innovent et s'adaptent.**



La technologie constitue aujourd'hui un levier de performance. Le capital humain reste cependant le principal facteur de différenciation durable entre deux organisations.

Pourquoi la fonction RH est-elle devenue stratégique ?



L'évolution de l'environnement économique

Hier : un avantage concurrentiel fondé sur les ressources matérielles

- Investissements industriels
- Capacité de production
- Machines et équipements
- Capital financier

Le personnel est principalement considéré comme une **ressource à administrer**.



La technologie est aujourd'hui largement accessible. Ce qui distingue durablement deux entreprises, c'est leur capacité à attirer, développer, mobiliser et fidéliser leurs collaborateurs.



Aujourd'hui : un avantage concurrentiel fondé sur le capital humain

Les entreprises évoluent dans un environnement marqué par :

- la digitalisation des processus ;
- l'automatisation des activités ;
- la pénurie de compétences sur certains métiers ;
- l'accélération des innovations ;
- des attentes croissantes des collaborateurs.

Les compétences, le management et la capacité d'adaptation deviennent des facteurs majeurs de compétitivité.



La performance durable repose avant tout sur le capital humain

Plateforme A	Plateforme B
98 % de commandes livrées à l'heure	90 %
Faible absentéisme	Absentéisme élevé
Peu d'accidents	Nombreux incidents
Turnover limité	Difficultés de fidélisation
Clients satisfaits	Réclamations fréquentes

Ce qui fait la différence

- Des compétences adaptées aux besoins de l'entreprise.
- Un management de proximité efficace.
- Une coopération entre les équipes.
- Une forte capacité d'adaptation.
- Un engagement durable des collaborateurs.



Deux entreprises...

...des moyens quasiment identiques

- ✓ Même plateforme logistique
- ✓ Même budget d'exploitation
- ✓ Même WMS et même ERP
- ✓ Mêmes convoyeurs et AGV
- ✓ Effectifs comparables



...mais des résultats très différents



À moyens techniques équivalents, la véritable différence de performance provient rarement des machines ; elle résulte principalement de la manière dont les femmes et les hommes sont recrutés, développés, accompagnés et mobilisés.

Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ?

La GRH cherche à créer un équilibre durable entre les besoins de l'organisation et le développement des collaborateurs. Cette recherche d'équilibre constitue le fondement d'une performance durable.



Une définition moderne de la GRH

La Gestion des Ressources Humaines regroupe l'ensemble des politiques, des pratiques et des outils permettant à une organisation de disposer durablement des compétences nécessaires à l'atteinte de ses objectifs, tout en favorisant le développement professionnel et l'engagement de ses collaborateurs.

Une fonction au service de deux ambitions complémentaires

Pour l'entreprise

- Disposer des compétences adaptées.
- Soutenir la performance et l'innovation.
- Accompagner les transformations.
- Préparer les besoins futurs.

Pour les collaborateurs

- Développer leurs compétences.
- Favoriser leur employabilité.
- Donner du sens au travail.
- Offrir des perspectives d'évolution.

Les quatre missions fondamentales de la Gestion des Ressources Humaines

Les quatre leviers de création de valeur de la GRH

1. Recruter

Attirer et sélectionner les compétences adaptées aux besoins actuels et futurs de l'organisation.

2. Développer

Former, accompagner et faire évoluer les collaborateurs afin de maintenir leur employabilité et leur capacité d'adaptation.

3. Fidéliser

Préserver les compétences stratégiques en développant l'engagement, la reconnaissance et les perspectives d'évolution.

4. Mobiliser

Créer les conditions permettant à chacun de contribuer pleinement à la performance collective et à la réussite des projets.

La performance d'une organisation dépend autant de sa capacité à attirer les talents que de sa capacité à les faire progresser, les conserver et les engager durablement.



Une logique de cycle

Attirer → Développer → Fidéliser → Mobiliser → Performer durablement

L'évolution de la fonction RH : de l'administration à la création de valeur

Une fonction en constante évolution

Période	Rôle dominant de la fonction RH
Administration du personnel	Gérer les contrats, la paie et appliquer le droit du travail.
Gestion du personnel	Structurer le recrutement, la formation et la sécurité au travail.
Développement RH	Développer les compétences et accompagner les parcours professionnels.
Business Partner	Contribuer aux décisions stratégiques et accompagner les transformations de l'entreprise.
RH augmentée	Exploiter les données, les SIRH et l'IA tout en renforçant l'accompagnement humain.

L'évolution de la fonction RH reflète l'évolution des entreprises : plus les organisations deviennent complexes, plus la gestion des femmes et des hommes devient stratégique.

La RH augmentée : quand le numérique renforce la fonction Ressources Humaines



Ce qui ne change pas

Les outils numériques facilitent la décision... mais ils ne remplacent ni :

- le jugement humain ;
- le management ;
- l'écoute ;
- la négociation ;
- l'accompagnement du changement.

La technologie automatise les tâches à faible valeur ajoutée afin de permettre aux professionnels RH de consacrer davantage de temps au développement des compétences, au management et à l'accompagnement des transformations.

La transformation numérique de la fonction RH

Les technologies numériques permettent aujourd'hui de :

Automatiser les tâches administratives

- gestion des dossiers salariés ;
- congés et absences ;
- paie ;
- workflows RH.

Piloter grâce aux données

- tableaux de bord RH ;
- suivi des compétences ;
- indicateurs sociaux ;
- analyses prédictives.

Accompagner les managers

- recrutement assisté ;
- cartographie des compétences ;
- gestion des talents ;
- plans de développement.

Comment la fonction RH crée-t-elle de la valeur ?

◆ La GRH agit sur plusieurs leviers de performance

Développer les compétences

- Adapter les savoir-faire aux évolutions des métiers.
- Maintenir l'employabilité des collaborateurs.
- Préparer les compétences de demain.

Améliorer la performance collective

- Favoriser la coopération.
- Développer un management de proximité efficace.
- Renforcer l'engagement des équipes.

Accompagner les transformations

- Soutenir les projets industriels et numériques.
- Faciliter l'appropriation des nouveaux outils.
- Réduire les résistances au changement.

Préserver le capital humain

- Limiter le turnover.
- Réduire l'absentéisme.
- Fidéliser les compétences stratégiques.



La fonction RH ne constitue pas un centre de coûts. Correctement pilotée, elle devient **un véritable investissement stratégique créateur de valeur pour l'ensemble de l'organisation.**

◆ Les bénéfices pour l'entreprise

Une GRH performante contribue directement à :

- ✓ une meilleure qualité de service
- ✓ une productivité durable
- ✓ une plus grande capacité d'innovation
- ✓ une meilleure satisfaction client
- ✓ une performance économique durable



Une fonction RH au cœur de l'organisation

La GRH agit en interaction avec l'ensemble des fonctions de l'entreprise

Fonction	Contribution de la GRH
Direction Générale	Aligner les politiques RH sur la stratégie de l'entreprise et accompagner les transformations.
Production & Supply Chain	Développer les compétences, accompagner les évolutions métiers, renforcer la polyvalence et soutenir la performance opérationnelle.
Finance	Piloter les coûts RH, anticiper les besoins en effectifs et mesurer le retour sur investissement des politiques RH.
Qualité – HSE	Développer la culture sécurité, prévenir les risques professionnels et améliorer les conditions de travail.
Managers	Recruter, intégrer, développer, évaluer et accompagner les collaborateurs au quotidien.

Une logique de coopération

La performance durable ne résulte pas de l'action isolée d'un service RH, mais de la coopération entre toutes les fonctions de l'entreprise.



La fonction RH est aujourd'hui un partenaire des directions opérationnelles. Son rôle consiste à créer les conditions humaines nécessaires à la réussite des projets industriels, logistiques et organisationnels.

Les idées reçues sur la fonction RH... et leurs conséquences

Quelques idées encore largement répandues...

- ❌ « Les RH s'occupent uniquement des contrats et de la paie. »
- ❌ « Former les salariés est un coût. »
- ❌ « Les problèmes RH relèvent uniquement du DRH. »
- ❌ « Les outils numériques remplaceront bientôt les professionnels RH. »
- ❌ « Une bonne politique RH consiste principalement à recruter. »



Les entreprises qui réduisent la fonction RH à une mission administrative prennent le risque de fragiliser durablement leur compétitivité, leur capacité d'innovation et leur performance globale.

En réalité...

- ✓ Les RH contribuent directement à la stratégie de l'entreprise.
- ✓ Les compétences constituent un investissement créateur de valeur.
- ✓ Chaque manager exerce une responsabilité RH.
- ✓ Les outils numériques assistent la décision sans remplacer l'humain.
- ✓ La performance durable repose sur une politique RH globale et cohérente.



La Gestion des Ressources Humaines ne consiste pas à gérer des effectifs. Elle consiste à créer les conditions permettant à une organisation d'atteindre durablement ses objectifs grâce à ses collaborateurs.

1. La fonction RH a profondément évolué

D'une mission essentiellement administrative, elle est devenue un **partenaire stratégique** de la Direction Générale et des managers.

2. Les collaborateurs constituent un capital stratégique

Les technologies sont aujourd'hui largement accessibles. En revanche, les **compétences**, le **management**, la **coopération** et la **capacité d'adaptation** restent de véritables avantages concurrentiels.

3. La GRH poursuit un double objectif

- ✓ Contribuer à la performance de l'organisation.
- ✓ Développer durablement les collaborateurs.

4. La GRH agit tout au long du parcours du collaborateur

- Recruter
- Développer
- Fidéliser
- Mobiliser

5. La performance durable repose sur l'équilibre entre :
Stratégie ↔ Organisation ↔ Compétences ↔ Management ↔ Engagement