

# Introduction GRH

Catherine Voynnet Fourboul

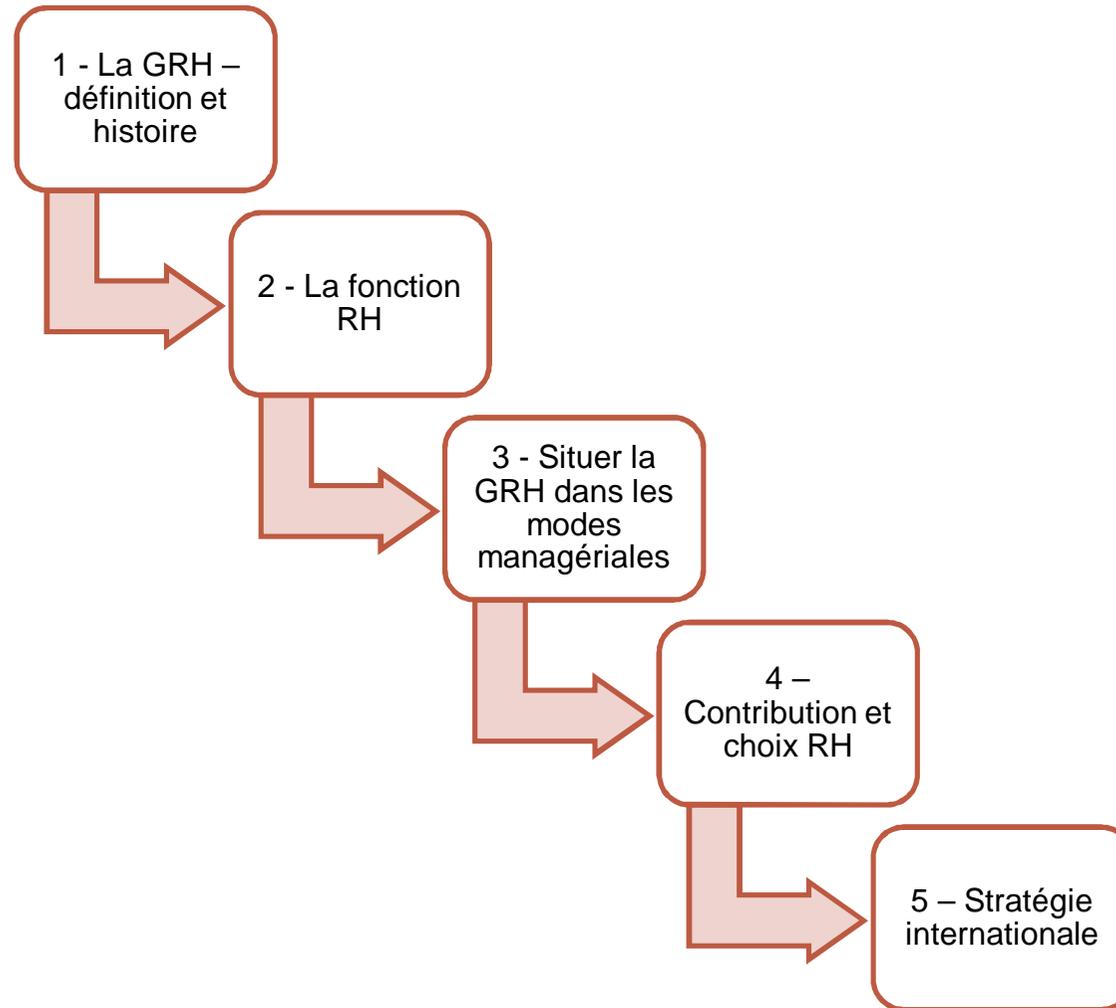
# Accès internet

- Site internet : [voynnetf.fr](http://voynnetf.fr)
- Menu : SUPPORTS
- Répertoire : Gestion des Ressources Humaines
- **COURS #1**
- <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/casgrandhotel.pdf>
- <https://docs.google.com/forms/d/1H8UbXWOaCxUb2vmwWZ7UQsMzANKUBzAcVKK-m2Wxi64/viewform#start=embed>

# Bibliographie

- Bournois F., Rojot J. Scaringella J.L.- *RH – Les Meilleures Pratiques des entreprises du CAC 40 : Synthèse et fiches pratiques*, Editions d'organisation, 2004
- Brabet J., *Repenser la Gestion des Ressources Humaines*, Economica, 1993
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Citeau J.-P., *Gestion des ressources humaines - principes généraux et cas pratiques*, Armand Colin, 2000
- Martinet A.C., *Management stratégique : organisation et politique*, Mc Graw Hill, 1984
- Noe R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M., *Fundamentals of Human Resource Management*, Mc Graw-Hill, 2nd Edition, 2007
- Peretti J.M., *Gestion Ressources humaines*, ed Vuibert, 2002
- Peretti J.M., *Ressources humaines*, ed Vuibert, 10<sup>e</sup> édition, 2002
- Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., et Bender A. F., *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, Pearson education, 2007

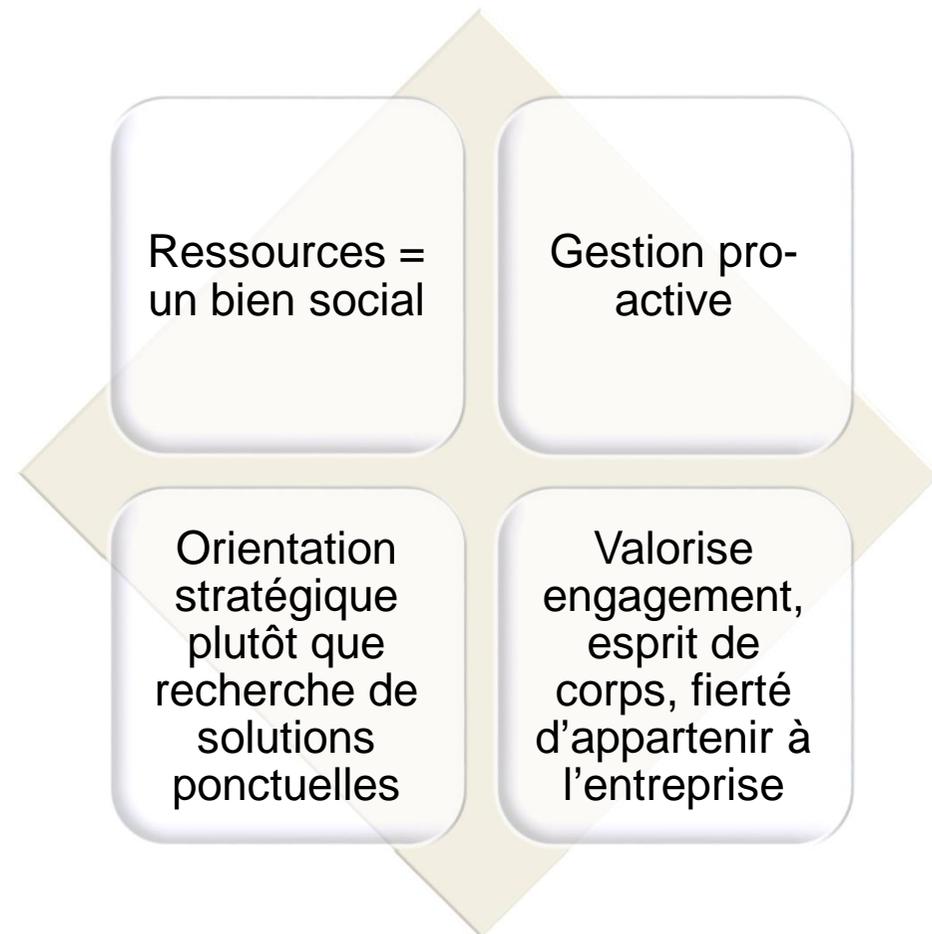
# Les grandes lignes de l'introduction



# **1 - LA GRH – DEFINITION ET HISTOIRE**

# Définition

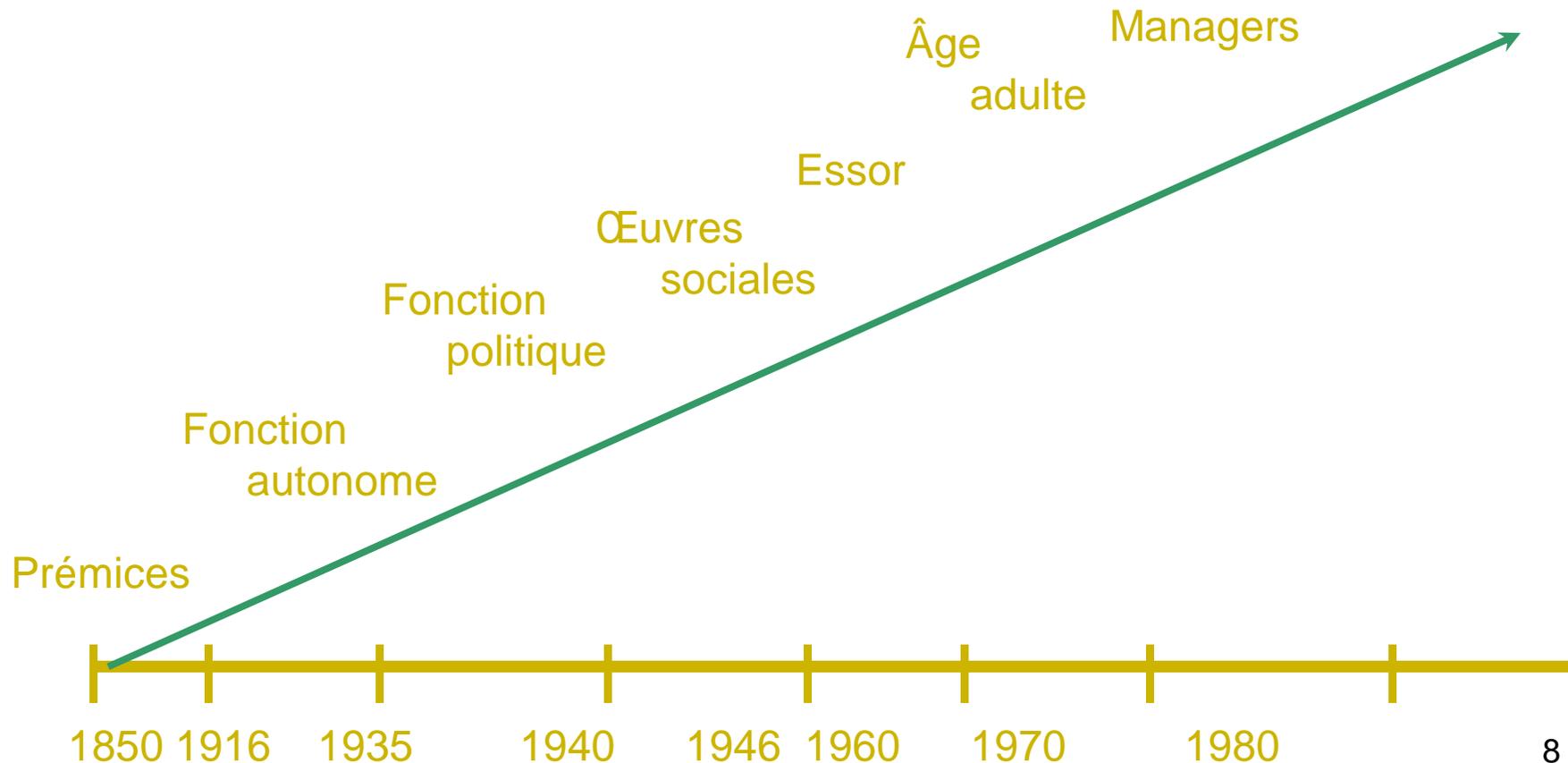
- La gestion des ressources humaines est
  - au plan académique une discipline des sciences sociales consistant à mobiliser des savoirs utiles aux acteurs pour comprendre et tenter de résoudre les problèmes liés à la gestion des personnes dans les organisations
  - une pratique qui est née de la gestion du personnel, ainsi que des relations industrielles, elle inclut une dimension stratégique et internationale ainsi qu'une ouverture managériale.



# Émergence de la fonction personnel -

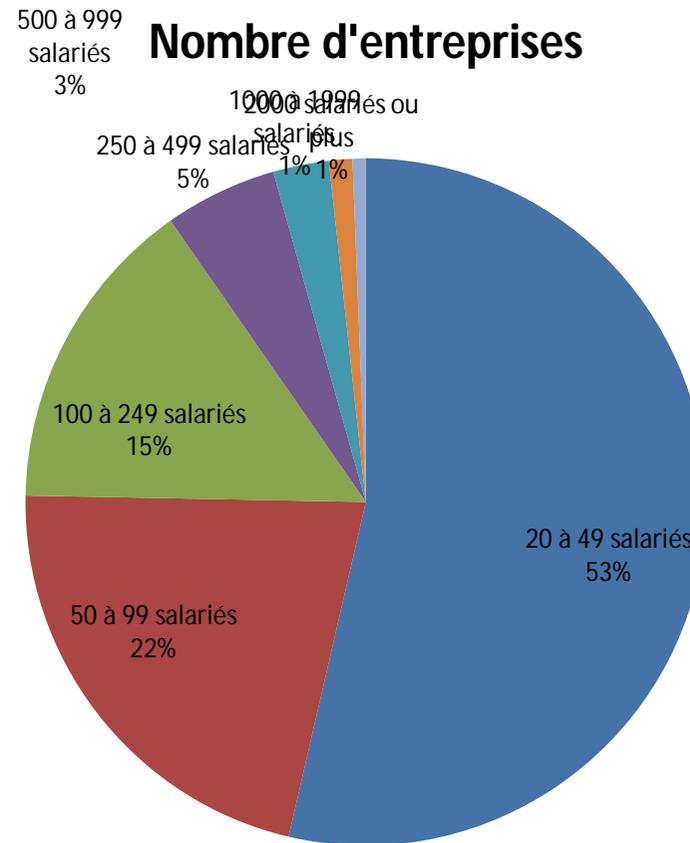
FOMBONNE J., *Histoire de la fonction  
personnel*, Dunod, 2001

Management  
stratégique  
des RH



# Caractéristiques des entreprises industrielles de 20 salariés ou plus

source INSEE 2007



3 000 entreprises américaines emploient environ 550 000 personnes en 2007

Taille des entreprises (en personnes)	20 à 49 salariés	50 à 99 salariés	100 à 249 salariés	250 à 499 salariés	500 à 999 salariés	1000 à 1999 salariés	2000 salariés ou plus	Total
Nombre d'entreprises	9 812	3 961	2 741	978	484	200	118	18 674
Effectif employé	317 779	274 105	422 748	336 076	328 792	277 728	631 791	2 631 169

# Des pratiques RH différenciées selon la culture

	Bureaucratie IZ	Clan IA	Marché EZ	Adhocratie EA
Structure	Hiérarchique	Groupes informels	Divisions	Réseau
Recrutement	Planifié	Par relations	Compétences	Potentiel
Rémunération	Codifié (ancienneté, classification)	Variable (loyauté, décision du patron)	Variable (poste ind. et performance)	Flexible (performance et équipe )
Evaluation	Classement hiérarchique	Évaluation du comportement	Evaluation de la performance	Evaluation du potentiel
Formation	Parcours balisée	Intra entreprise – valeurs - compétences	Inter entreprises : compétences CT	Compétences approfondies

Cameron & Quinn (1999)

## 2 - LA FONCTION RH

A- La fonction RH contexte et paradoxes

B- A quoi sert la fonction ressources humaines ?

C- La stratégie R. H.

D- Les acteurs de la fonction

E- Rôle du DRH selon les acteurs

F- Les missions de la gestion des ressources humaines

G- Les outils

## 2-a La fonction RH contexte et paradoxes



- A quoi sert la fonction ressources humaines ?
  - à définir la meilleure adéquation possible entre les **emplois** de l'entreprise et les **ressources** (personnes) par des programmes, des outils et des actions.
  - À mobiliser les potentiels, développer les **talents**, fédérer les aspirations individuelles autour du fonctionnement et du développement de l'organisation.
    - ✓ distinction entre fonction RH et service RH

## 2-d Les acteurs de la fonction

	PERSONNEL	RESSOURCES HUMAINES
GESTION	Chef du personnel	Directeur des Ressources Humaines
MANAGEMENT	Supérieur hiérarchique	Responsable grand projet Direction générale

**Figure 1 - Les distinctions en GRH**

Source : F. Bournois P. Poirson, 1989

# Quatre modèles de « cadres RH »

## Le stratège RH (DRH groupe)

- « tête pensante »
- assure l'interface avec la direction générale de l'entreprise

## Le « spécialiste siège »

- prend en charge une problématique spécifique :
- la gestion des carrières et des mobilités,
- la formation, les rémunérations, les relations sociales...

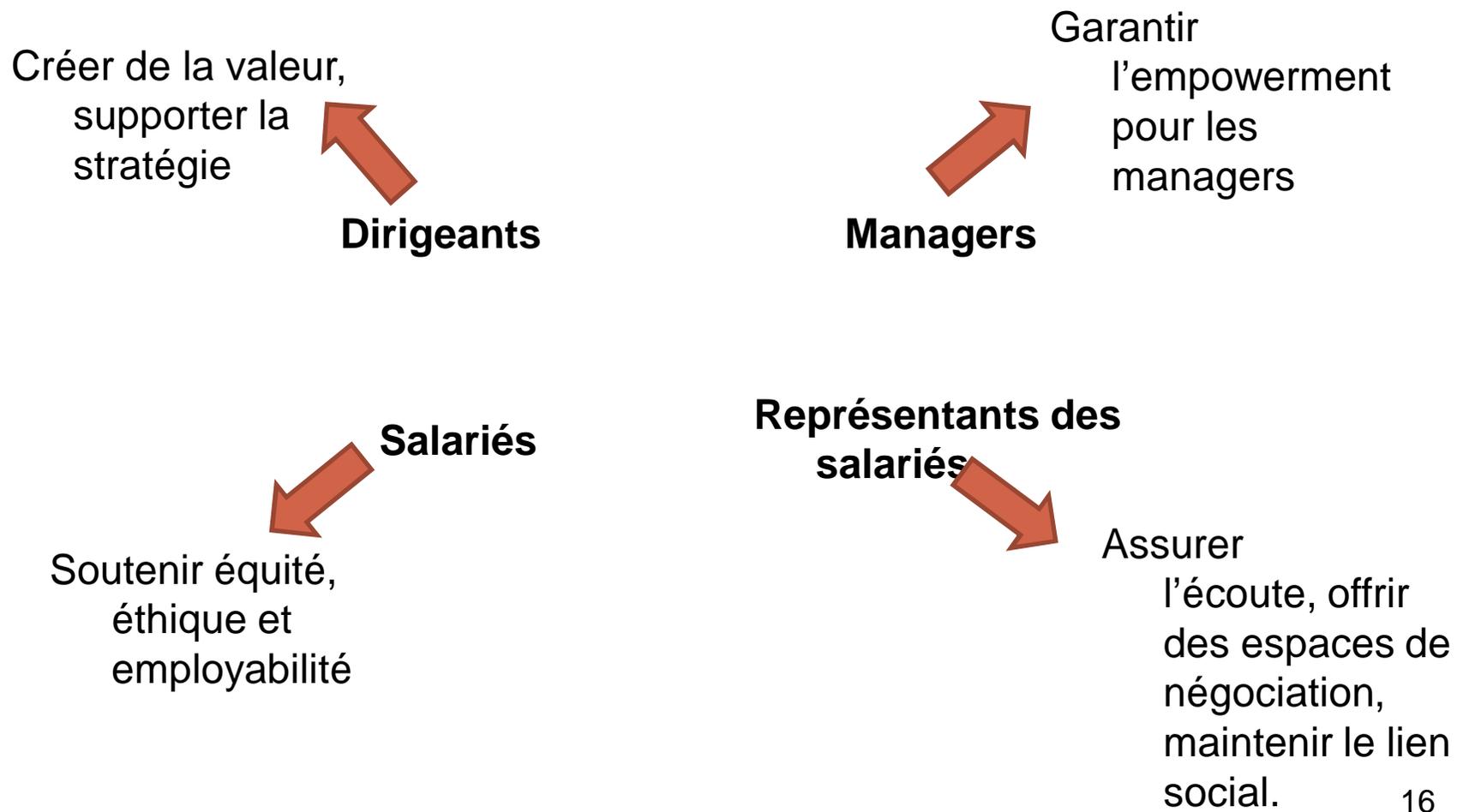
## Le « gestionnaire généraliste d'une population »

- agit à partir du siège
- pour rendre des services diversifiés aux populations qu'il gère : formation, gestion des carrières, recrutement...

## Le « manager du personnel » RRH

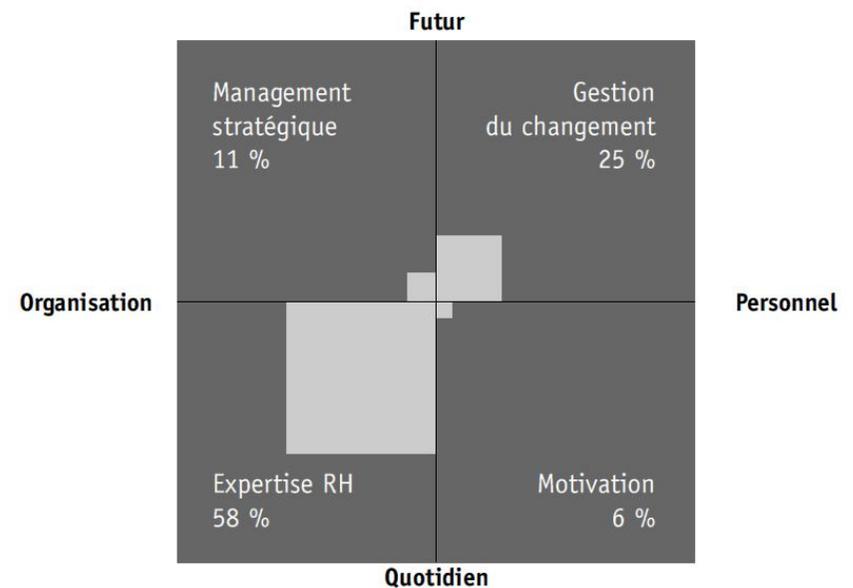
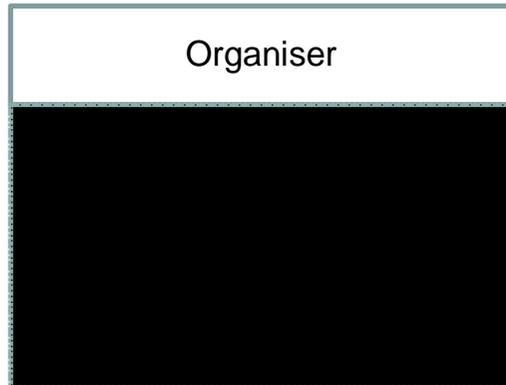
- intervient « sur le terrain »,
- aux niveaux de l'établissement, de l'usine, de la direction régionale...;
- il est amené à répondre de façon rapide et concrète aux problématiques rencontrées.

## 2-e Rôle du DRH selon les acteurs



# LA FONCTION RH DANS L'ENTREPRISE

(APEC 2004)



« DRH et stratégie d'entreprise – Perception par les directeurs des ressources humaines de leurs missions et de leur implication dans la stratégie générale de l'entreprise », Apec, 2004.

## 2-g les outils

- **Outils de pilotage**

- système d'information et de contrôle : tableau de bord social, bilan social audit social

- **Outils stratégiques**

- gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences, plan de formation

- **Outils informatisés**

1. Vers une professionnalisation des responsables de la fonction
2. Vers de nouveaux modes d'accès à cette fonction

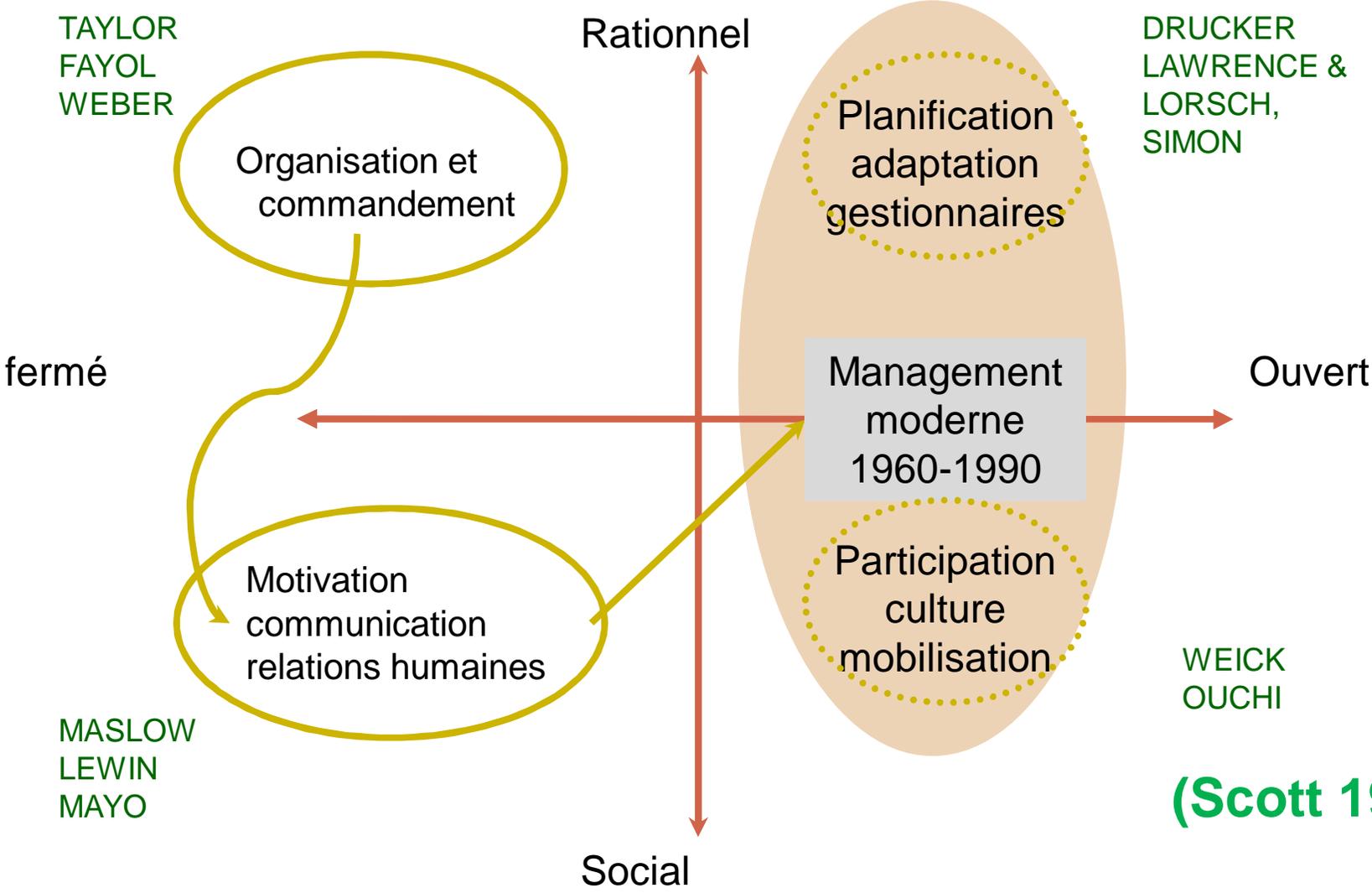
- **Procédures d'adéquation**

- analyse de poste, nomenclature des emplois, techniques de sélection, évaluation des emplois, système de rémunération, négociation

- **Outils de documentation,** analyses comparatives, revues spécialisées (*Liaisons sociales, personnel* (ANDRH),

# **3 - SITUER LA GRH DANS LES MODES MANAGERIALES**

# 3-a Évolution du management



**(Scott 1981)**

# 3-c Les modes de gouvernements

A.C. Martinet [1984]

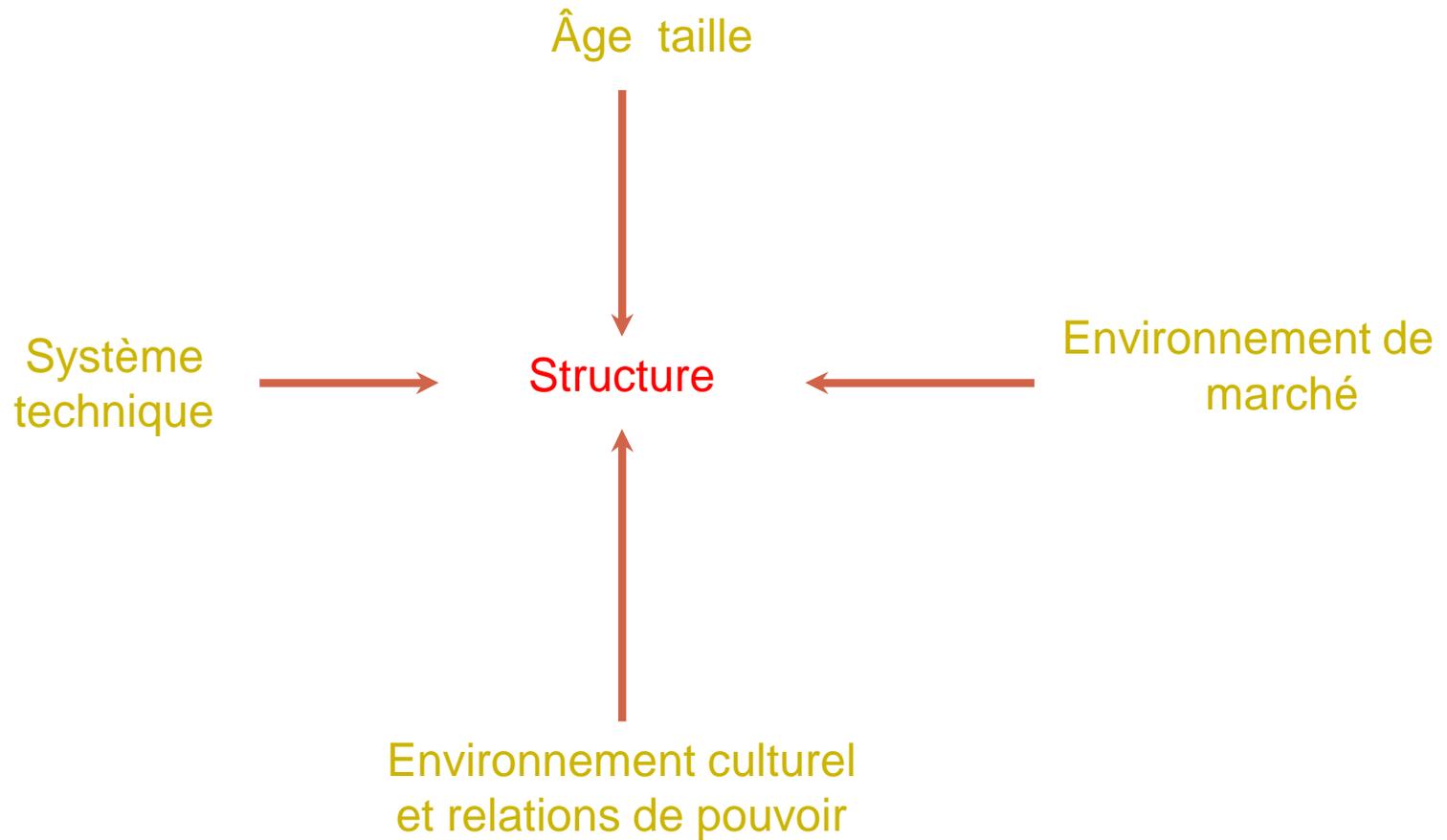
	Commandement	Transaction	Animation
Pouvoir	Centralisé, coercitif Imposition	Distribué, négociation	Décentralisé consensuel Dynamisation
Structure	Centralisée formelle Contrôle	Plutôt décentralisée Centre de profit	Par projet
Communication	Transmission d'ordres	Coordination Feed-back Communication de bas en haut	Communication ouverte multi niveaux, transversale

# 3-d Les 3 modèles (G.R.H.)

(Brabet 1993)

	Instrumental	Arbitrage managérial	Gestion des contradictions
Enjeux et objectifs	Efficacité économique = eff. Sociale Convergence intérêts	Efficacité économique $\cong$ eff. Sociale Harmonie à construire	Efficacité économique $\neq$ eff. Sociale Convergences à gérer en permanence
Intervention	Changement volontaire, programmé centralement Acteur clé : DRH expert	Changement négocié, initiative managériale Acteur clé : management	Ordre et désordre Expliciter les finalités Acteur clé : historique, l'analyste
Savoirs	Behaviorisme, positivisme	Analyse politique	Plusieurs théories (socio- éco- histoire psy...) plusieurs méthodes

# 3-f Les facteurs de contingence



Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock  
Mintzberg. H. (1994) *Structure et dynamique des organisations*, Les Éditions d'organisation, Paris

# **4 – CONTRIBUTION ET CHOIX RH**

## 4-b Les différents choix

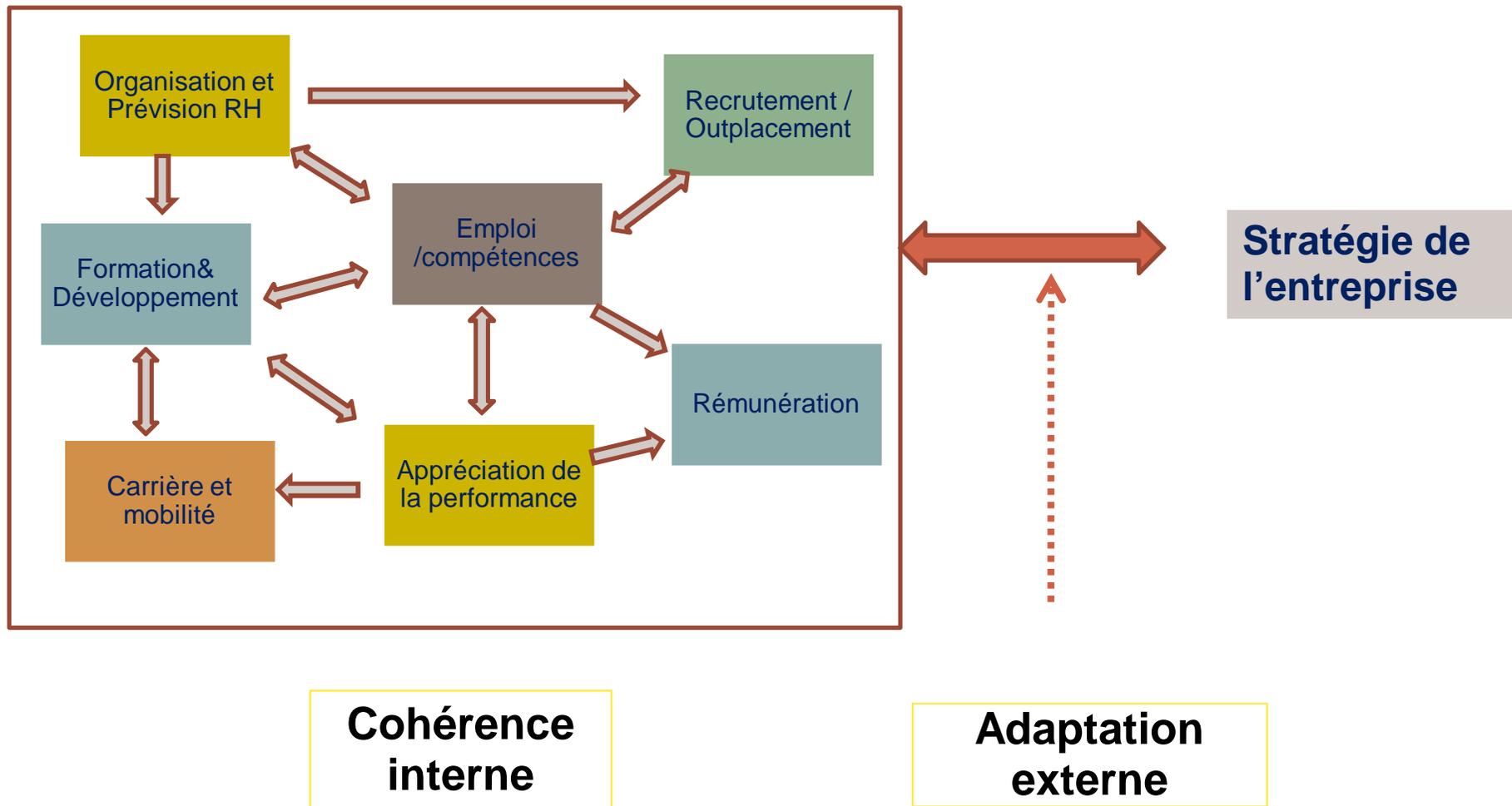
Planning		Emploi	
Informel	Formel	Interne	Externe
Court terme	Long terme	Voie étroite	Voie large
Description des postes explicites	Description des postes implicites	Parcours simple	Parcours multiple
Simplification des tâches	Enrichissement des tâches	Critère implicite	Critère explicite
Implication faible	Implication forte	Intégration limitée	Intégration extensive
Evaluation		Formation développement	
Critères de comportement	Critères de résultat	Spontané	systematique
Individuel	Groupe	Individuel	Groupe
Court terme	Long terme	Court terme	Long terme

# Les champions RH

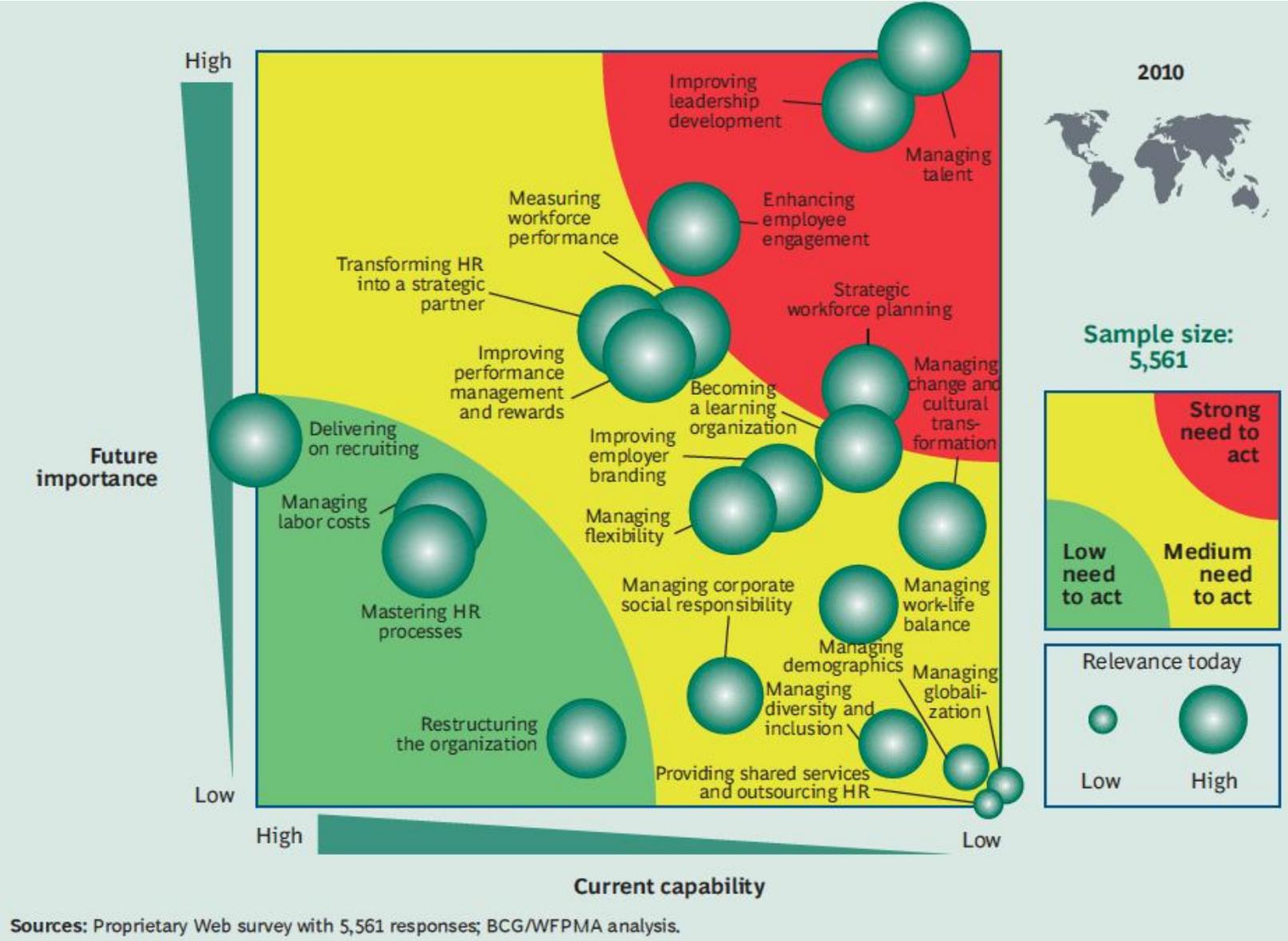
D.Ulrich, Human Resources Champions,  
Harvard Business School Press, 1997

	COURT TERME (visées opérationnelles)	LONG TERME (visées stratégiques)
ORIENTATION « processus »	Management de l'infrastructure de l'organisation  <b>DRH expert</b>	Management stratégique des ressources humaines  <b>DRH Partenaire stratégique</b>
ORIENTATION « management des personnes »	Management de la contribution des membres de l'organisation <b>DRH coach et avocat « le champion des salariés »</b>	Management de la transformation et du changement  <b>DRH agent de changement</b>

# GRH et stratégie : cohérence interne et adaptation externe



# Enjeux de la fonction RH



# Des enjeux fluctuants avec la crise (2010 – 2012)

Baromètre de la  
fonction  
DGRH 2010

GESTION DES ÂGES.

RSE

RISQUES  
PSYCHOSOCIAUX.

ACCÉLÉRATION DES  
TRANSFORMATIONS

RECRÉER DU SENS

MOBILISER LES  
MANAGERS.