

Introduction GRH

Catherine Voynnet Fourboul

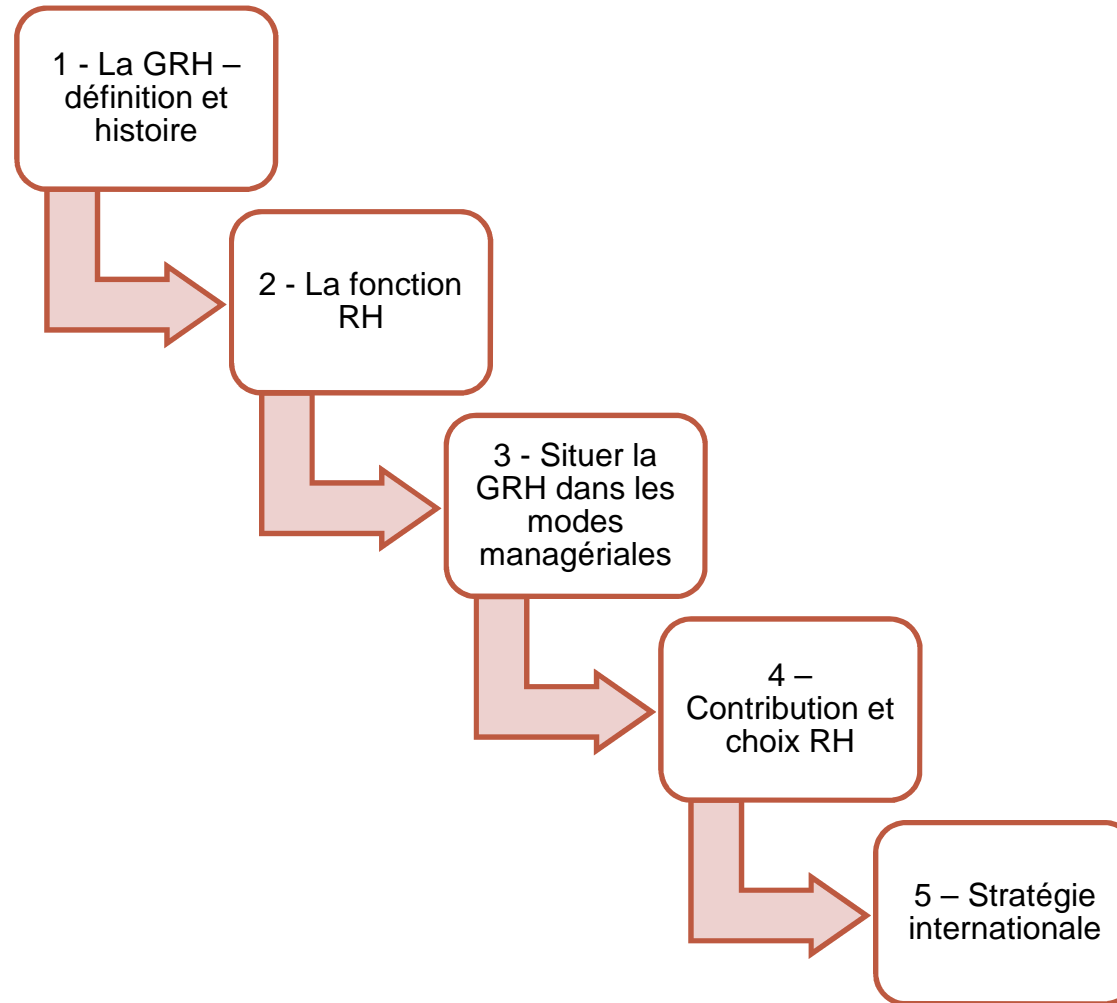
Présentation

- **MAÎTRE DE CONFÉRENCES À L'UNIVERSITÉ PANTHÉON-ASSAS PARIS II**
- **DIRECTRICE DU MASTER EXECUTIVE DU CIFFOP**
- **Habilitation à Diriger les Recherches** Université Panthéon Assas (2008)
Thèse de doctorat de sciences de gestion Université Jean Moulin (2000)

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^e 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

1-a Définition

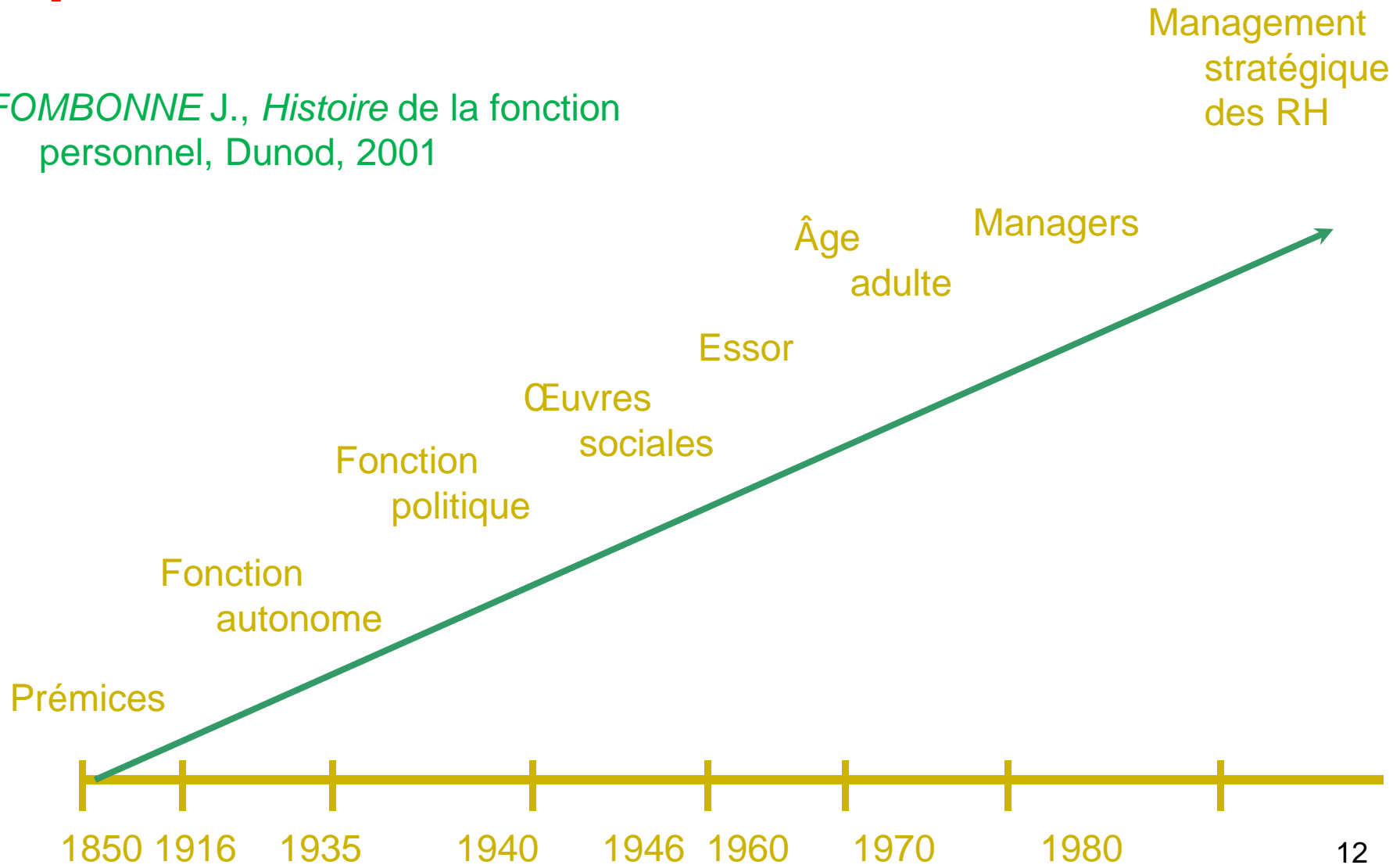
- La gestion des ressources humaines est
 - au plan académique une discipline des sciences sociales consistant à mobiliser des savoirs utiles aux acteurs pour comprendre et tenter de résoudre les problèmes liés à la gestion des personnes dans les organisations
 - une pratique qui est née de la gestion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

Quelques dénominations de la fonction	Personnel	Affaires sociales	Administration du personnel
Gestion du personnel	Relations sociales	Relations industrielles	Gestion des ressources humaines
Gestion des personnes	Gestion des relations humaines	Développement social/humain	Gestion des communautés...



1-b Émergence de la fonction personnel -

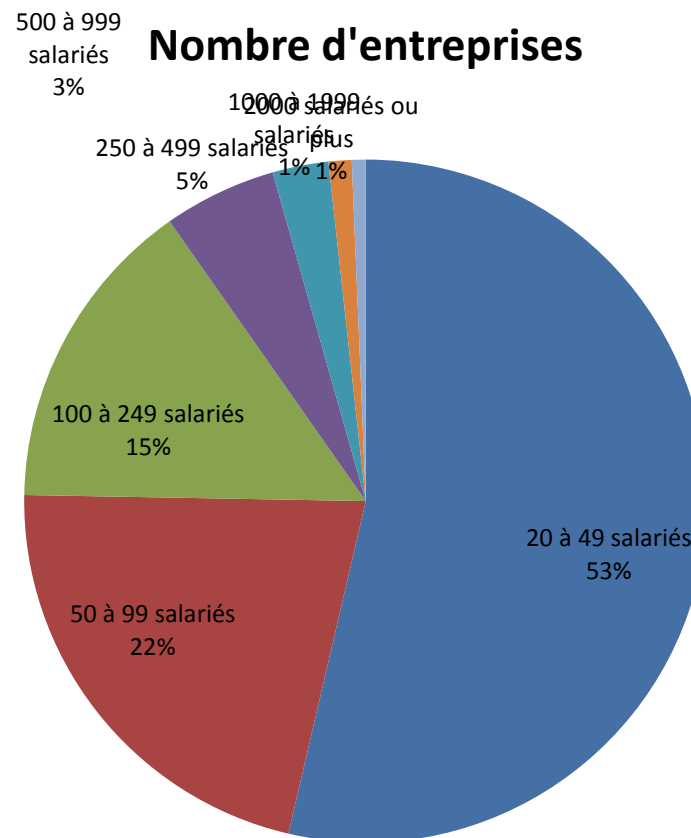
FOMBONNE J., *Histoire de la fonction
personnel*, Dunod, 2001



1-c 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

1-d 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- Les mots de la gestion

B- Les 3 niveaux de la Gestion des personnes

C- La fonction RH contexte et paradoxes

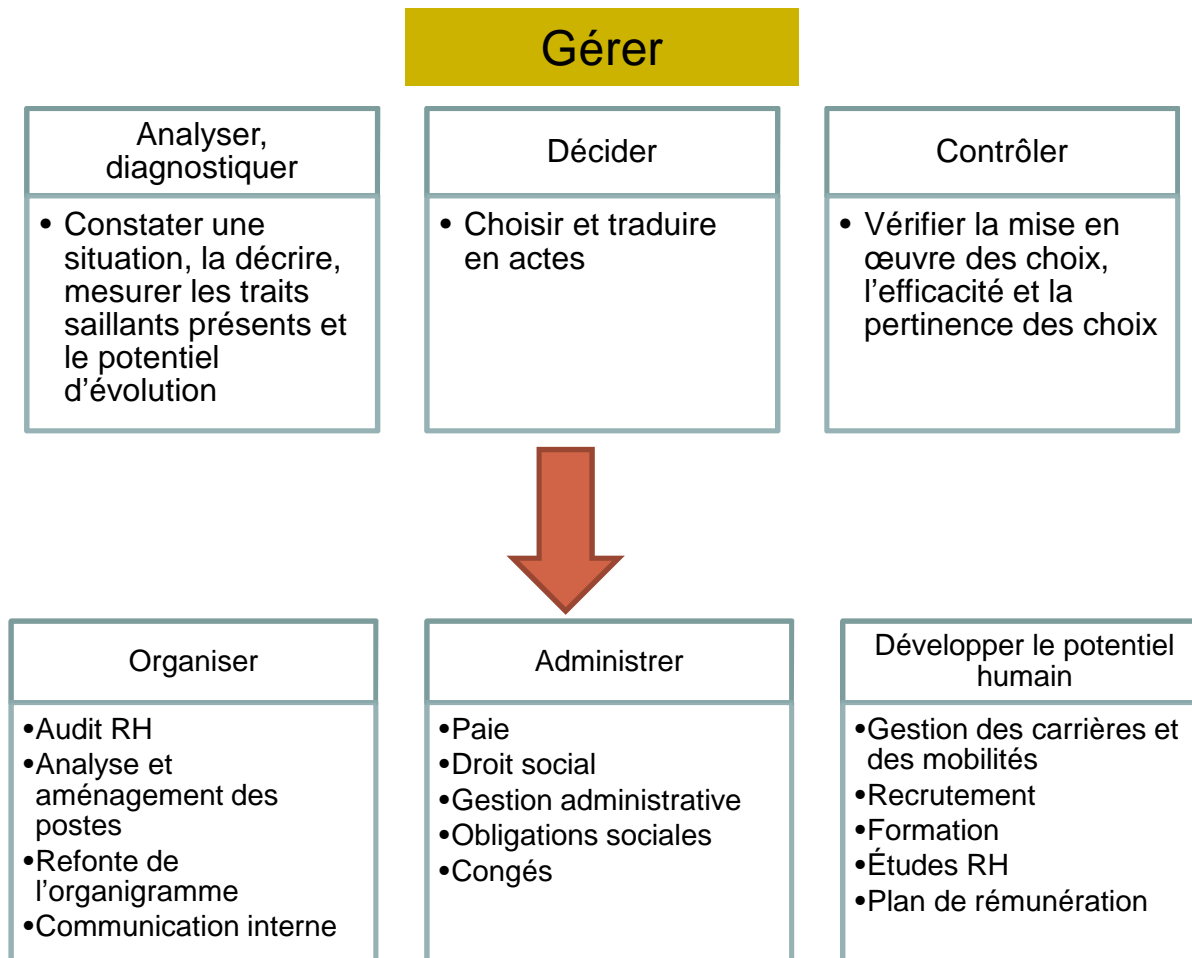
D- Les acteurs de la fonction

E- Rôle du DRH selon les acteurs

F- Les missions de la gestion des ressources humaines

G- Les outils

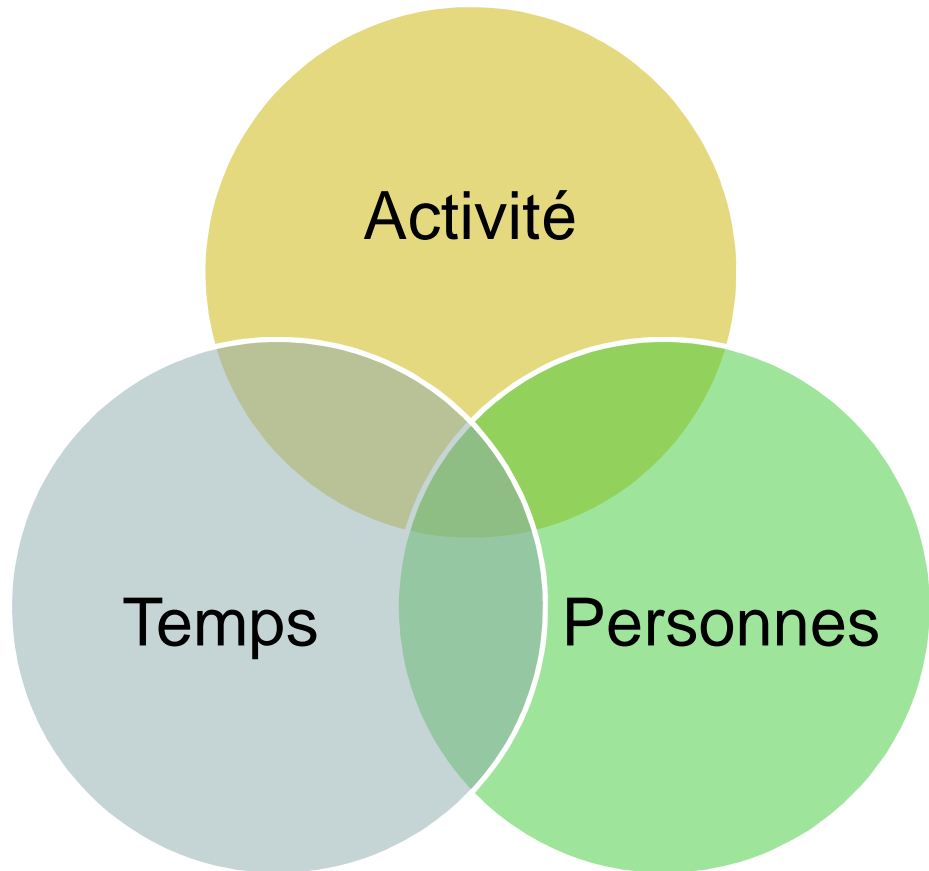
2-a Les mots de la gestion



(Thévenet 2007)

2-b Les 3 niveaux de la Gestion des personnes

(Thévenet 2007)



Gérer les ressources humaines, c'est agir à ces trois niveaux dans la plus grande cohérence

Activité Organisation du travail

Structure

Tâche

Conditions de travail

Process

Règles et procédures

Projets

Les personnes Sélectionner, recruter, affecter, contrôler, licencier

Rémunérer, assurer les conditions de vie au travail

gérer la carrière, former, évaluer

assurer les relations sociales

2-c 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

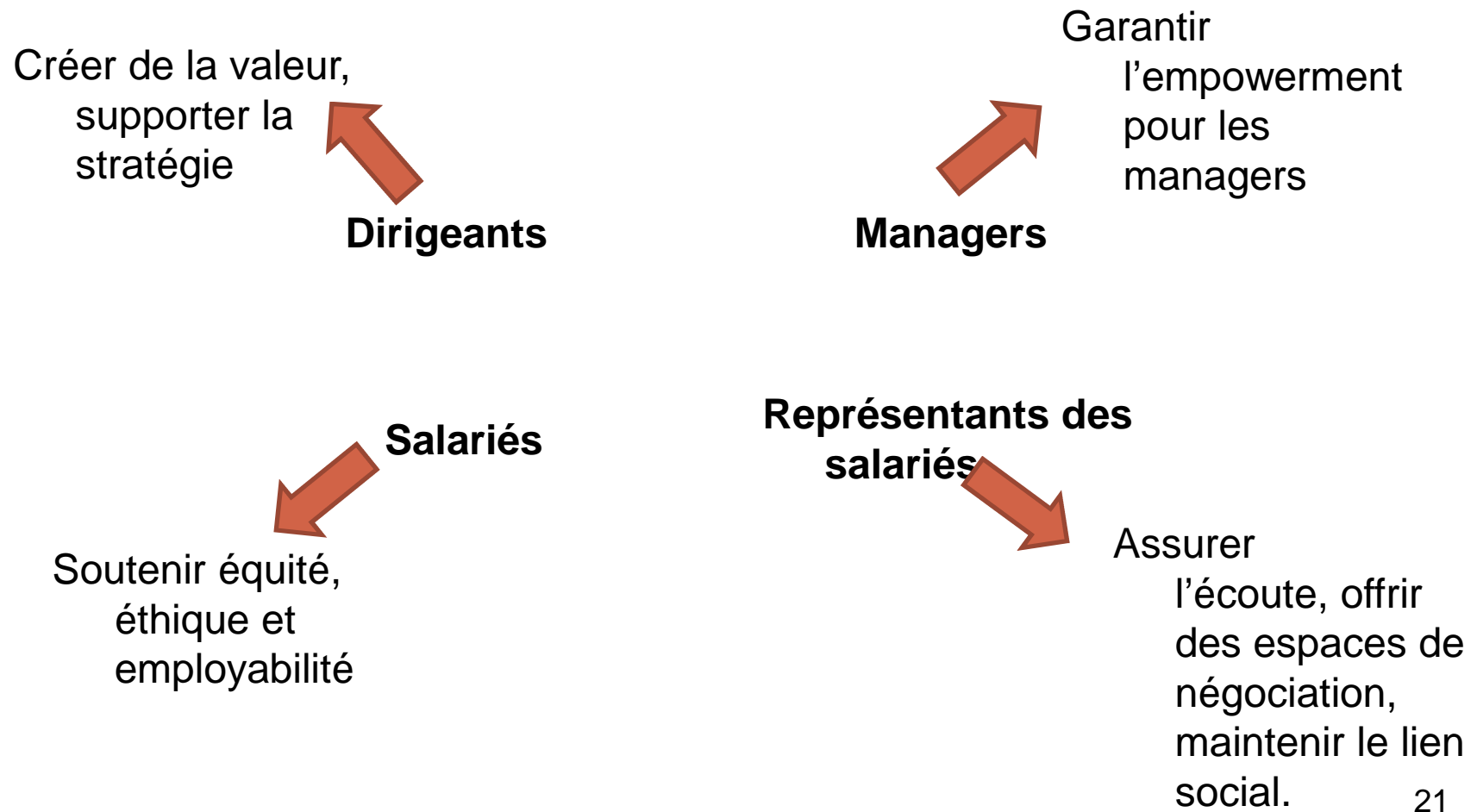
2-d Les acteurs de la fonction

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

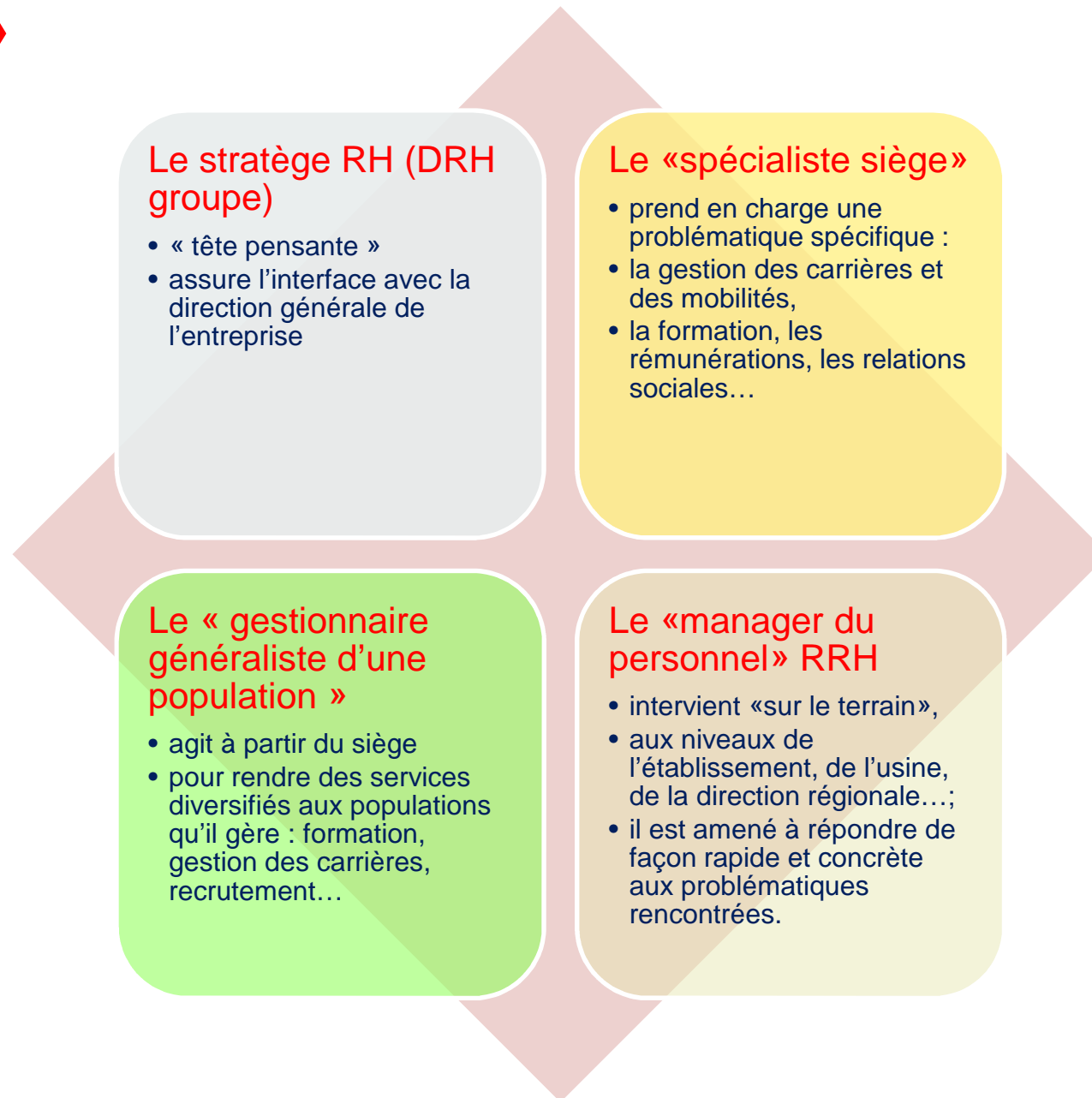
Figure 1 - Les distinctions en GRH

Source : F. Bournois P. Poirson, 1989

2-e Rôle du DRH selon les acteurs



2-f Quatre missions de « cadres RH »



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

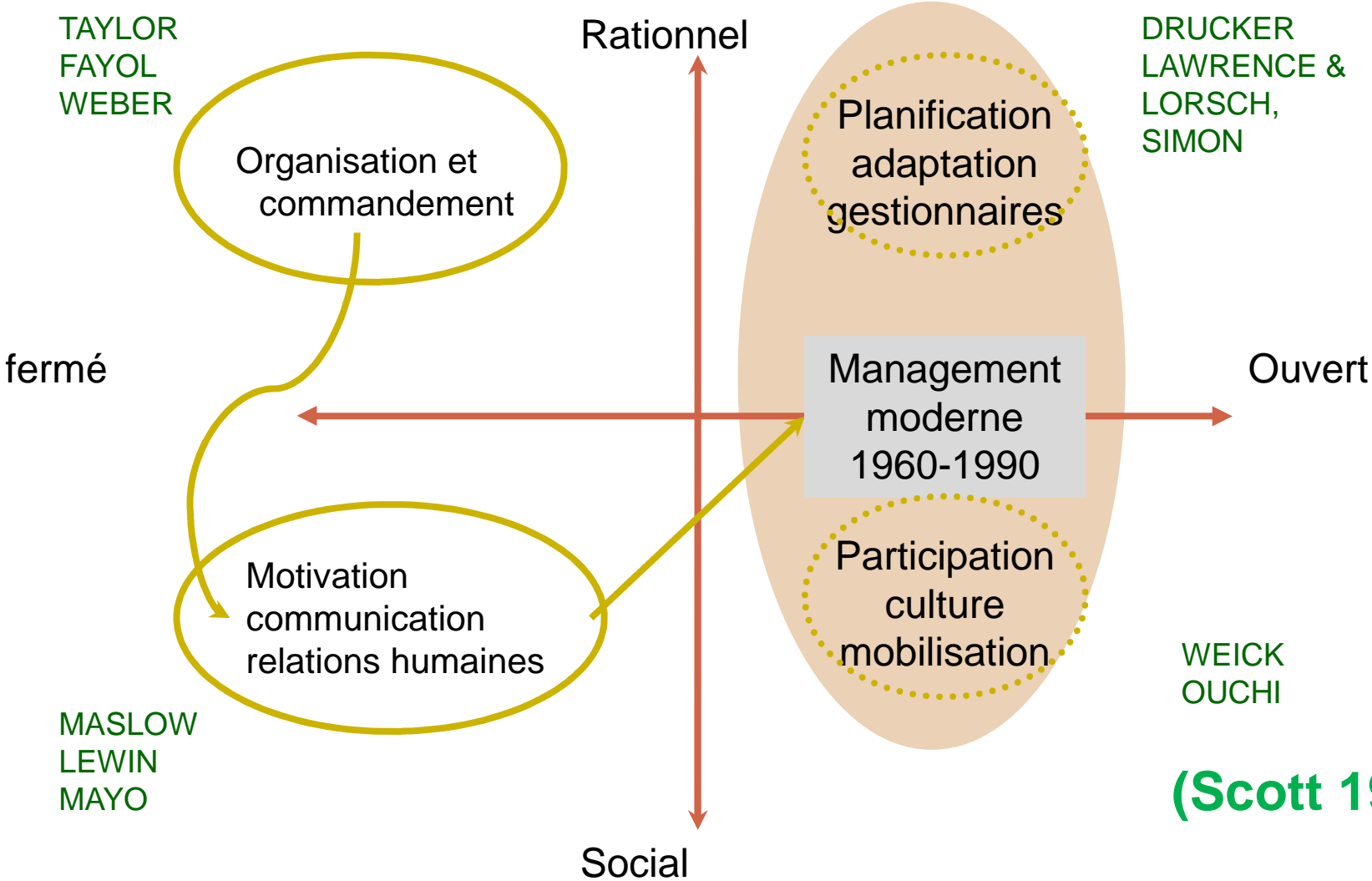
- **Procédures d'adéquation**

- 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



3-c Les modes de gouvernements

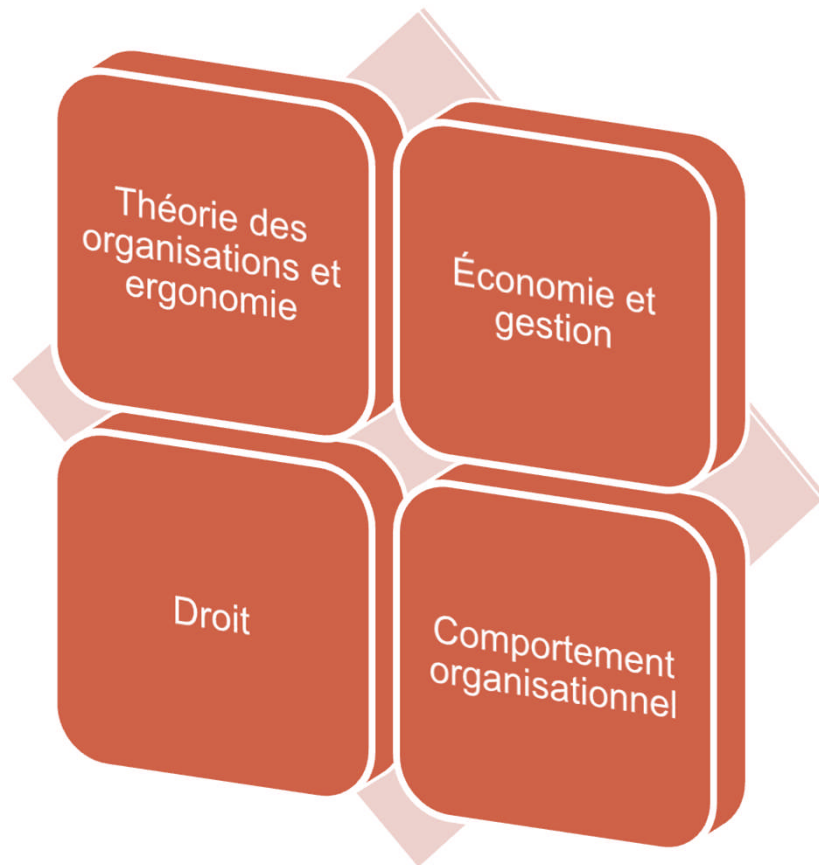
A.C. Martinet [1984]

	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.)

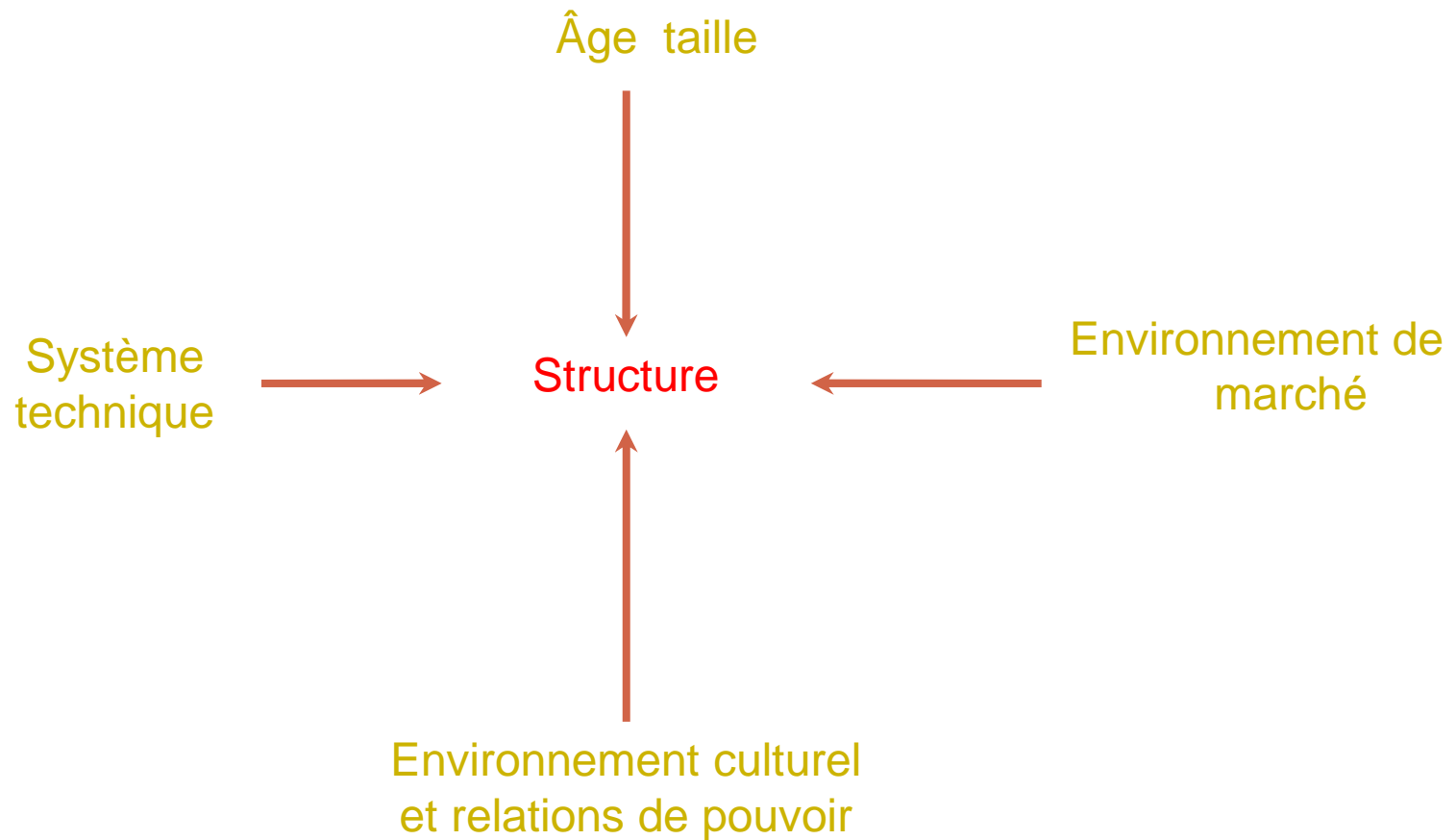
(Brabet 1993)

Les disciplines de base de la GRH



	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 et disciplines	Behaviorisme, positivisme	Analyse politique	Plusieurs théories (socio- éco- histoire psy...)

3-e 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

3-f Le travail recouvre aujourd'hui des significations diverses qui peuvent varier:

(Thévenet 2007)



4 – CONTRIBUTION ET CHOIX RH

4-b Les différents choix

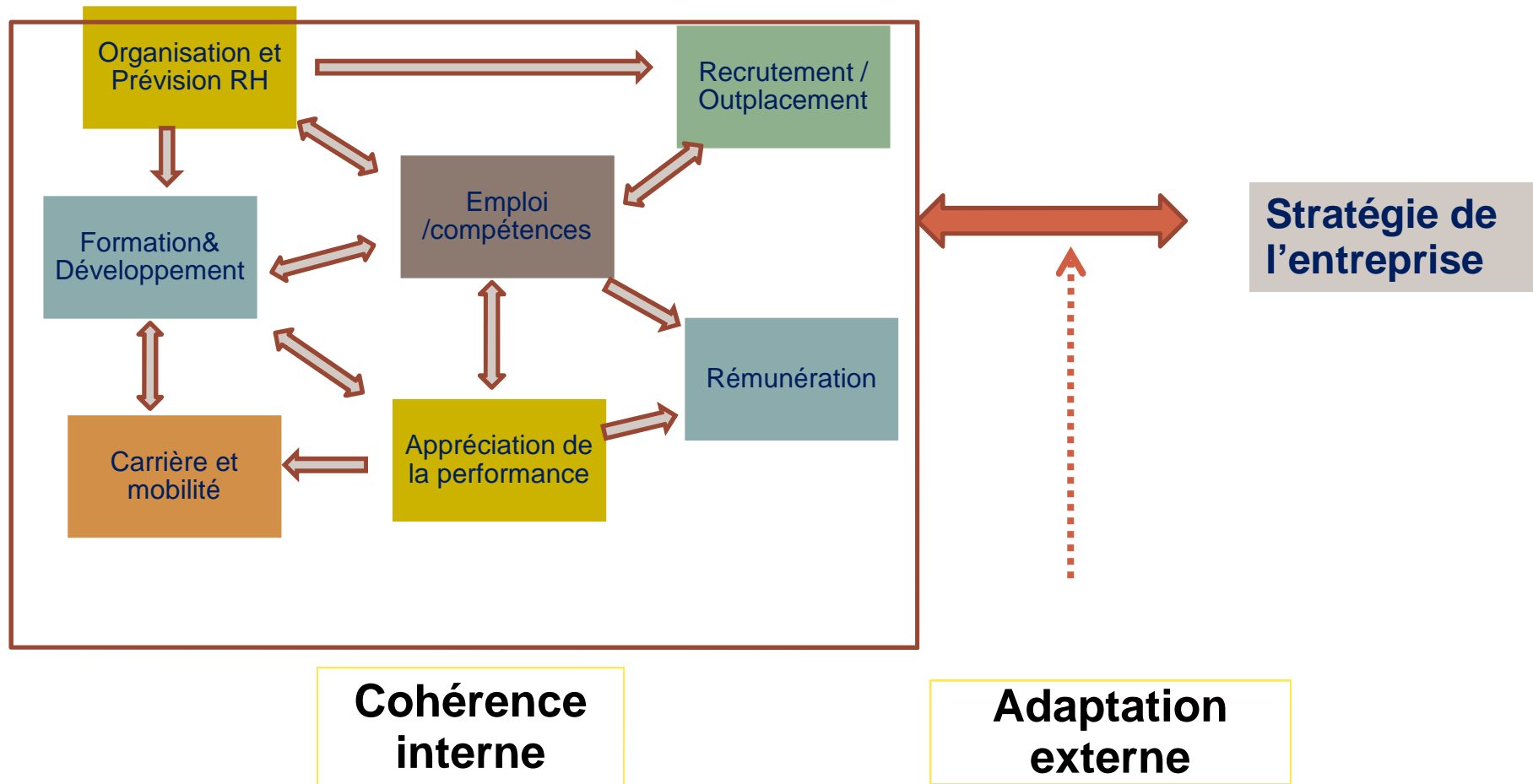
Planning		Emploi	
Informel	Formel	Interne	Externe
Court terme	Long terme	Voie étroite	Voie large
Description des postes explicites	Description des postes implicites	Parcours simple	Parcours multiple
Simplification des tâches	Enrichissement des tâches	Critère implicite	Critère explicite
Implication faible	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

4-c Les champions RH

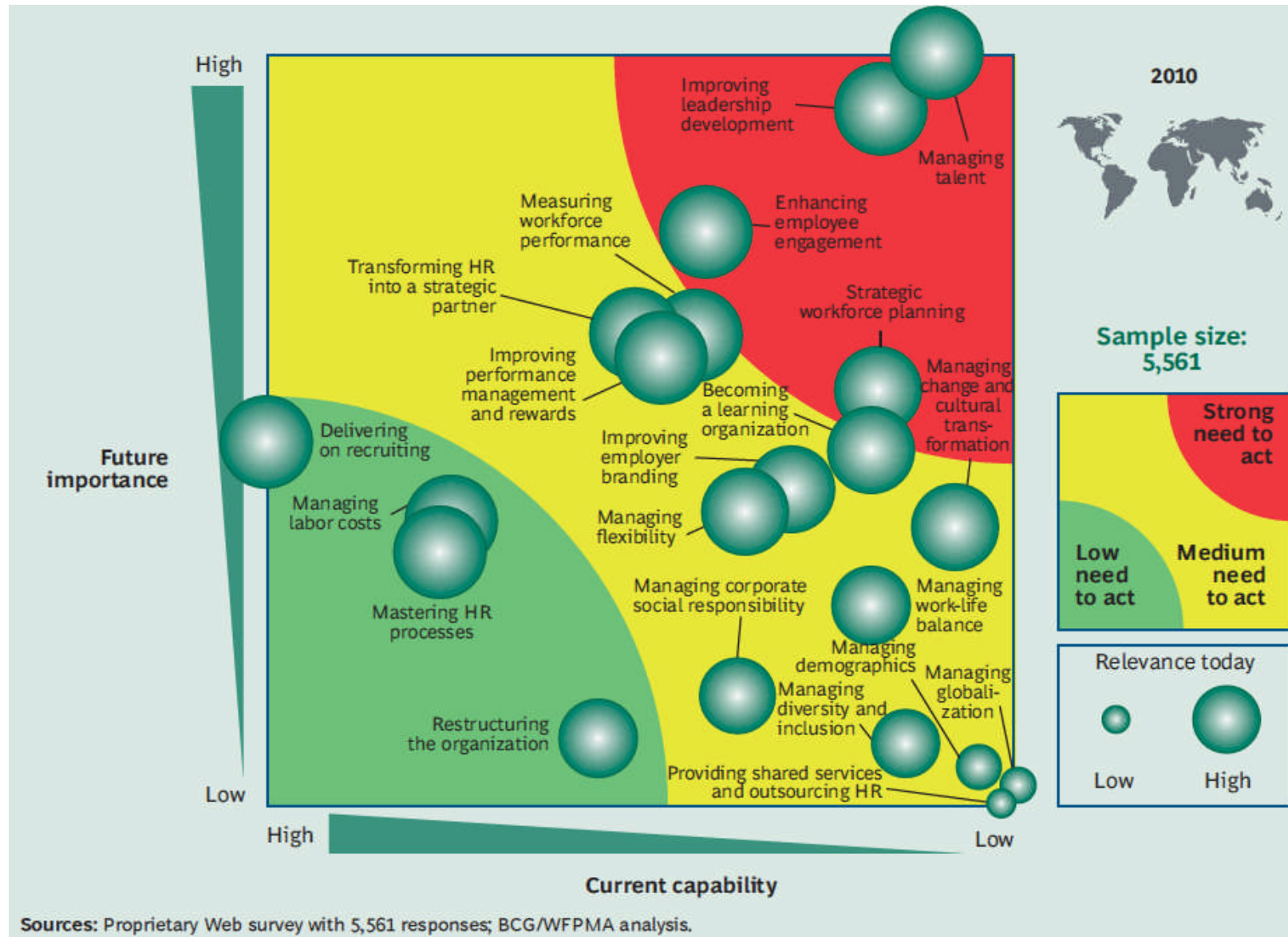
D.Ulrich, Human Resources Champions,
Harvard Business School Press, 1997

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

4-d GRH et stratégie : cohérence interne et adaptation externe



4-e Enjeux de la fonction RH



Le programme « HR Transformation »

Mutation de la fonction RH sur le Monde

Production et transport de l'énergie,
Utilisation finale de l'énergie

Spécialiste mondial de la
gestion de l'énergie



Une croissance durable et internationale

€15.8

Mds de chiffre d'affaires en 2009

34

% du CA réalisé dans les nouvelles économies

110000+

Collaborateurs dans plus de 100 pays

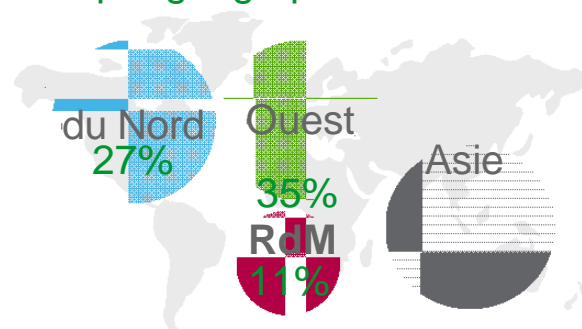
330

Au classement *Fortune 500*

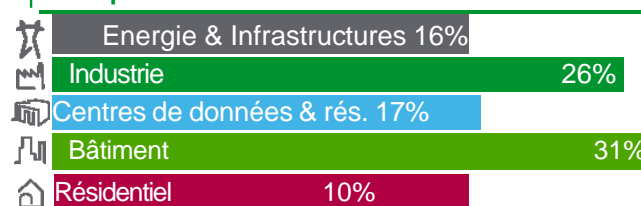
5%


Du chiffre d'affaires consacré à la R&D

CA par géographie – 2009



CA par marché – AU 31/12/2008



 Cotée à la bourse de Paris – CAC40

Pourquoi la « HR Transformation »

- **Schneider Electric** a intégré **40% d'effectif nouveau en 5 ans** par acquisition et croissance interne => Programme « One Organisation »
- Les **nouvelles économies** représentent 34% des effectifs, en très forte croissance => Une **politique « Reward et Talent Strategy » est clé pour notre réussite**
- L'**investissement en Système d'Info.** permet la standardisation des processus et des économies d'échelles importantes (30%/ 3 ans) => « HR Shared Services »
- Le **Manager** doit se réapproprier la gestion RH de ses équipes et le **HR Manager** doit être concentré sur sa mission de support au business

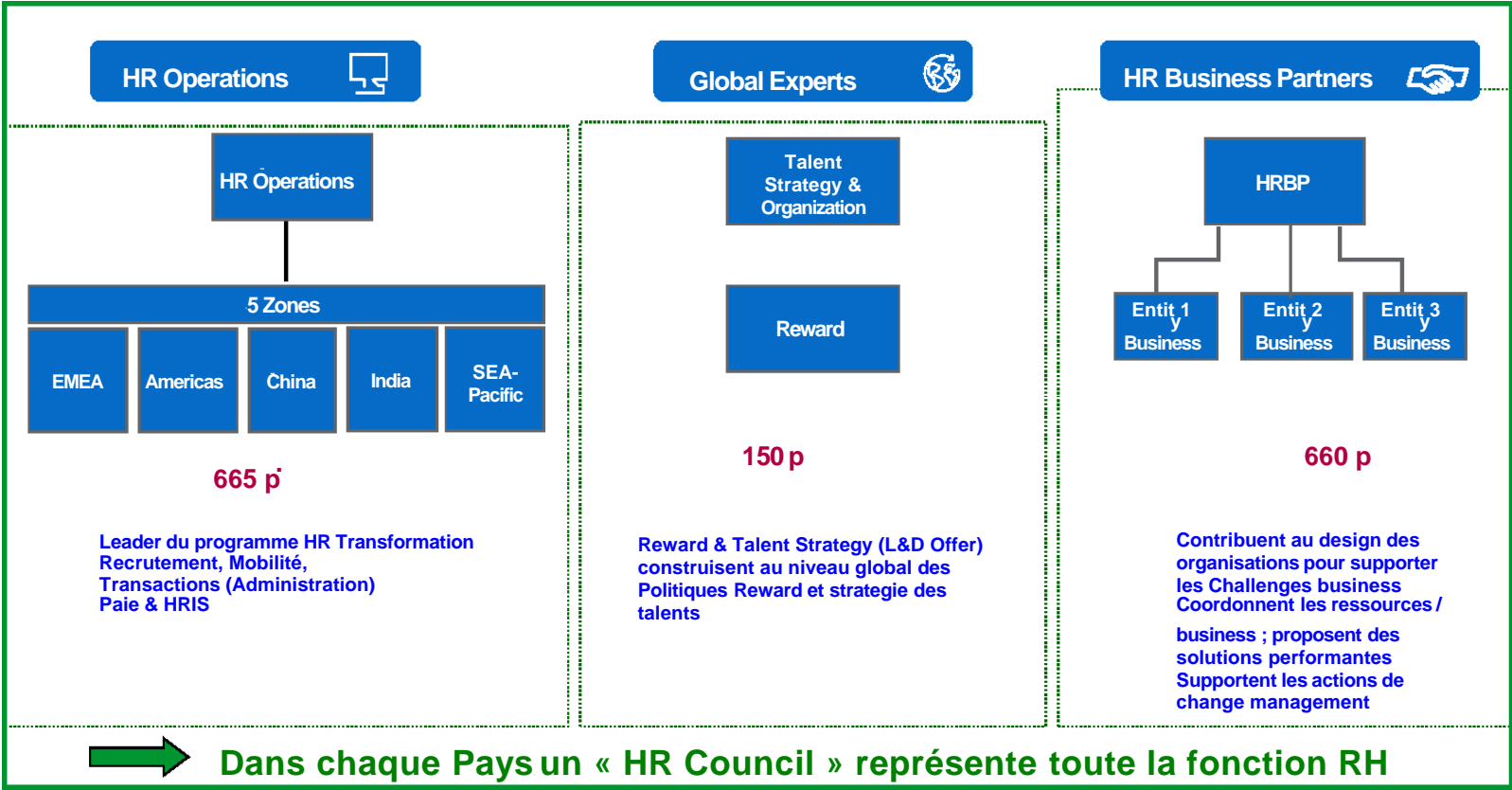
2 Challenges

=> La fluidité du Service RH et la proximité doivent rester un élément fondamental

Respect des interactions et des poids des RH

=> La Transformation RH ne s'adresse pas qu'à une population acquise aux outils IS
(«blue collars » = 45% des effectifs)

HR Transformation : la structure



QUESTIONS

1. Quel est le problème évoqué ?
2. Quel est le rôle du Business Partner ?
3. Que révèle la répartition des effectifs RH ?
4. Que faire pour assurer la conduite du changement dans ce cas ?
5. Quelles différences peuvent apparaître selon les pays ? Europe – Chine