

Les grandes fonctions de l'entreprise

Gestion des ressources humaines

Transcription vidéo – Séquence 1

Ce cours vous est proposé par Hugo GALLARD, Maître de conférence, Le Mans Université et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Dans cette séquence nous définirons la fonction de gestion des ressources humaines et identifierons ses différentes fonctions :

Nous verrons notamment que la Gestion des ressources humaines, ou GRH, est une pratique et une discipline et qu'on la retrouve partout. Nous aborderons également les grandes missions de la GRH.

Diapo 4

Depuis des centaines et voire des milliers d'années, les personnes se regroupent et s'organisent et des relations de subordination s'instaurent entre elles, de façon plus ou moins formelle, c'est-à-dire avec ou sans contrat de travail. Le travail a une place prépondérante dans la vie humaine. En effet, dans tous les systèmes humains la question du pouvoir, des relations hiérarchiques entre les membres s'est toujours posée. De plus, il s'agit d'une norme intériorisée par toutes et tous, et le travail constitue ainsi un fait social total comme a pu l'écrire la sociologue Dominique Méda.

Qu'il s'agisse d'un groupe militaire il y a plusieurs centaines d'années ou d'une start up dans les nano technologie plus récemment, la question de la conduite de l'activité finalisée de toute organisation repose sur l'existence du travail, sur la possibilité pour les personnes de se mettre au service de cette objectif, contre une rémunération le plus souvent dans nos sociétés modernes.

Bien sûr, il n'existe pas de modèle unique de relation entre une personne et son organisation, mais dans notre société actuelle, c'est la fonction Ressources Humaines qui est en charge de réguler le travail. Nous allons plus précisément définir son rôle, mais aussi son champ d'action, c'est-à-dire les espaces où l'on fait de la Gestion des Ressources humaines, ou GRH. En spoiler, nous pouvons déjà vous dire que le champ d'action de la GRH dépasse le simple cadre de l'entreprise privée.

Au-delà des contextes où elle se manifeste, la GRH peut également être considérée comme un ensemble de missions, comme recruter, rémunérer ou encore gérer les relations avec le personnel. D'autres missions s'ajoutent à cela. Elles sont très diversifiées et évoluent avec l'entreprise et la société. Nous allons nous y intéresser de plus près.

Diapo 5

Un premier pas pour comprendre ce qu'est la GRH est de la considérer comme une discipline académique. Plus précisément, une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail humain dans les organisations. Nous retrouvons ici la question de la régulation du travail humain. C'est-à-dire que la GRH peut être considérée comme une discipline qui peut faciliter les relations au sein des entreprises et organisations, en comprenant et identifiant les éléments qui permettent de motiver, créer du sens, prévenir les conflits au sein des équipes et des collectifs.

La seconde définition considère la GRH comme l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. La dimension collective renvoie ici à la notion d'équipe, et l'on retrouve l'idée que les personnes se mettent en travaillant au service d'un objectif d'entreprise. La notion d'efficacité, qui est une notion complexe, est dans cette approche considérée comme la manière dont les objectifs sont atteints par les personnes dans l'entreprise. En développement des ressources humaines à travers la rémunération, la formation, ou d'autres activités, la GRH vise à l'atteinte des objectifs définis. D'ailleurs, la GRH peut aussi avoir pour rôle d'accompagner à la définition des objectifs individuels et collectifs, après avoir défini les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de déployer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Diapo 6

La GRH peut être considérée comme une discipline carrefour. Cela expliquera d'ailleurs en partie la diversité de ses métiers, mais aussi la diversité des raisons qui poussent les étudiants ou les professionnels à vouloir faire carrière en GRH.

La GRH est en lien avec le droit, car dans les grandes organisations elle travaille en lien étroit avec les services juridiques pour réguler le travail, établir des procédures respectueuses du droit, mais aussi parce que la GRH s'est beaucoup développée et structurée en réponse aux évolutions du droit du travail et du droit social. Le droit est donc un vrai compagnon de route de la GRH, et dans toutes les formations en GRH, sont insérés des modules de droit car la collaboration est certaine à l'avenir entre ces deux disciplines, en particulier face aux grands enjeux de société dont nous reparlerons.

La psychologie est également souvent sur le chemin de nos pratiques de GRH, lorsqu'il s'agit de comprendre les ressorts des comportements individuels et collectifs. De nombreux psychologues ont contribué au développement de la discipline, on pensera par exemple à Mayo et l'école des relations humaines. Également, la psychologie a depuis longtemps parmi ces grands courants, un champ de recherche qui s'appelle la psychologie du travail, et qui aborde très souvent des thématiques proches de la GRH. La compréhension des comportements humains est évidemment une activité que les professionnels de la GRH mettent en œuvre dans le cadre de leur travail, de façon quasi-quotidienne.

Prenons un dernier exemple : l'ergonomie. En effet, dans les prérogatives de la GRH, la santé et la qualité de vie au travail des personnes occupent une place prépondérante et renforcée.

En étudiant l'espace de travail, les ergonomes renouvèlent la vision de la GRH sur les postes de travail, sur l'activité de travail et tout simplement des relations que les personnes entretiennent avec leur travail.

La GRH est donc une discipline carrefour qui vise à réguler le travail humain dans les organisations, en s'appuyant sur les disciplines qui l'entourent et la nourrissent, faisant ainsi une synthèse très adaptable de ces différentes disciplines en fonction des objectifs qu'elle souhaite atteindre.

Diapo 7

La GRH est partout. C'est une affirmation forte pour commencer ce deuxième point de notre séance. Mais en effet, on fait de la GRH presque partout. Prenons quelques exemples :

Bien entendu, on gère les ressources humaines dans les entreprises privées, de la toute petite entreprise où c'est le dirigeante ou la dirigeante qui s'en occupe, jusqu'à la grande entreprise internationale, où un département entier, très structuré et organisé est en charge de cette fonction. Entre les deux, il existe une multitude d'organisations, comme les PME qui elles aussi s'appuient sur la fonction RH pour recruter le personnel nécessaire à leur fonctionnement, le rémunérer à un salaire qui va donner envie aux personnes de rester dans l'organisation et de subvenir à leur besoin, ou tout simplement de former les salariés pour qu'ils suivent les évolutions de leurs métiers et restent compétents.

Moins évident, dans les associations aussi on fait de la GRH. Bien sûr, les petites associations ne gèrent pas de salariés et vivent grâce aux forces et à l'engagement de leur bénévoles. Mais cet engagement n'est pas sans limite. Il s'agit de personnes qui parfois cumulent le bénévolat avec un emploi salarié, qui ont peu de temps, et qui peuvent perdre leur motivation si leur expérience de bénévolat n'est pas régulée. La gestion des ressources humaines bénévoles existe donc bel et bien. Dans les associations, on fait parfois de la GRH de salariés également, car de nombreuses associations emploient des salariés, en plus de s'appuyer sur des bénévoles. Une problématique de plus pour la GRH dans ces associations : gérer deux types de personnes, des salariés bien sûr, mais aussi des bénévoles, ces deux populations ayant parfois des logiques d'engagement distinctes, voire antagonistes.

Dans la fonction publique la GRH est également présente, avec un contexte culturel et législatif différent, et une finalité relativement distincte. En effet, dans la fonction publique, qu'il s'agisse d'une mairie, d'un conseil régional ou encore d'un ministère, la finalité n'est pas, comme dans l'entreprise privée traditionnelle, le profit, mais plutôt le service aux usagers du service public, dans l'intérêt général. Ce sont donc ici aussi, des rapports à l'activité de travail différents, mais aussi des rapports au public qui sont différents : un client n'est pas un usager, et un usager n'est pas un client, au moins dans la plupart des cas !

Beaucoup d'autres contextes mobilisent des pratiques des GRH sans que cela ne soit très formalisé. Coordonner un collectif d'artistes réunis pour un concert ou un événement musical nécessite de gérer les attentes individuelles et de les faire converger vers un but commun. Concilier les objectifs de carrières des membres d'un cabinet parlementaire avec les objectifs

politiques poursuivis par le groupe nécessite également des pratiques de régulation de l'activité humaine organisée.

En bref, vous l'avez compris, vous rencontrerez, quel que soit le choix de carrière que vous ferez, de la GRH à un moment où a un autre. Vous serez conduits à négocier votre salaire, être élu pour représenter vos collègues dans le dialogue social ou tout simplement vous passerez un entretien d'embauche ou d'évaluation avec un supérieur.

La GRH est bien partout, alors découvrons désormais quelles sont ses grandes missions.

Diapo 8

Comme le montre Dave Ulrich dès 1996, la fonction RH occupe un rôle pluriel au sein des organisations. Dans son modèle désormais bien connu, l'auteur y présente quatre grandes missions qu'il distingue selon deux axes, à travers la tension entre les processus et les personnes d'une part, et le présent et le futur d'autre part.

Selon ce modèle la première mission de la GRH est de mettre en œuvre la stratégie. La fonction est traditionnellement un partenaire stratégique de la direction, et le DRH est aujourd'hui un membre important des organes de décision des entreprises, qui doit à la fois prendre en charge la veille stratégique RH, c'est-à-dire rester à l'écoute de son environnement, mais aussi faire la synthèse entre les attentes de performance économique et de performance sociale. Cela passe par la définition de processus RH en phase avec la stratégie, et une vision qui prenne en compte les évolutions contextuelles que son positionnement lui demande d'anticiper.

Une deuxième mission de la fonction consiste à administrer efficacement. C'est le volet traditionnel de la fonction, et on y retrouve des activités bien connues comme la rémunération ou encore le recrutement, qui visent à mettre en face des besoins en RH les ressources nécessaires à la conduite de l'activité de l'organisation concernée. Mais ce rôle ne s'arrête pas là, il faut aussi garantir la bonne mobilisation de ces compétences, dans le sens du projet de l'organisation, et tenir compte des évolutions du contexte dans le mode d'administration qui est choisi.

L'accompagnement au changement est également un rôle important de la fonction RH. Pour aligner la stratégie et les personnes, la fonction doit accompagner les personnes et leur donner les moyens d'atteindre des objectifs sans cesse redéfinis, en utilisant des pratiques et en élaborant des processus qui sont souvent réinterrogés par les évolutions sociétales. C'est souvent la fonction RH qui est sollicitée pour accompagner les grands chantiers de transformation. On peut par exemple penser à la privatisation d'une organisation publique, à un plan de réduction des effectifs, ou encore la volonté de proposer un espace de travail repensé, ou plus largement de changer de culture managériale.

La quatrième mission qui est proposée dans le modèle d'Ulrich, est celle du développement de l'engagement des personnes. En effet, malgré une stratégie claire, une administration efficace et des changements relativement bien planifiés, les besoins des collaborateurs dans leur relation avec leur organisation sont divers et changeants. Dans une société où

l'individualisme prend une place importante, les personnes ont besoin de se réaliser dans le contexte du travail. Ils expriment des besoins plus hétérogènes sur des thématiques comme le temps de travail, la vie collective ou encore le dialogue social. Si les chefs d'équipe, qui occupent un rôle majeur dans la fonction, ne prennent pas en compte ces nouveaux besoins au sein des processus et dans les projections stratégiques, ils pourraient se retrouver en difficulté à engager leurs collaborateurs dans le projet que l'entreprise leur demande de déployer.

Diapo 9

La GRH est une discipline au carrefour de multiples influences scientifiques, qui font d'elle une discipline originale et agile face aux défis de notre temps. En considérant par exemple l'environnement juridique avec une connaissance fine et en y ajoutant une compréhension sociologique des évolutions de la société, la fonction a une expertise tout à fait distinctive au sein des entreprises. Elle est aussi confrontée en première ligne à ces grandes évolutions, qu'elle va réguler pour pouvoir à la fois donner une place suffisante aux personnes, et permettre le déploiement de la stratégie.

La fonction RH est en effet en charge d'accompagner le développement de l'organisation et la vie des personnes dans le contexte de leur travail, qui occupe une place prépondérante dans leur vie : c'est une grande responsabilité. Les choix effectués par le DRH ou les professionnels de la fonction influencent le rapport qu'entretiennent les personnes avec leur travail, et peuvent avoir des conséquences sur la relation d'emploi.

Partout où l'on fait de la GRH, et on fait de la GRH partout nous l'avons vu, les professionnels de la fonction et ceux qui ont des missions en lien avec elle doivent concilier la stratégie et l'opérationnel, ainsi que l'humain et les processus RH. Cette conciliation nécessite un partenariat RH vif et agile, sur lequel nous reviendrons plus tard.

Cela n'a pas toujours été aussi complexe, car la fonction RH d'aujourd'hui est bien différente de celle d'hier.

Merci pour votre écoute et à bientôt !

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – GRH, Hugo Gaillard, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un