

# Les grandes fonctions de l'entreprise

## Gestion des ressources humaines

### Transcription vidéo – Séquence 2

---

*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 aborderons les activités de la fonction des ressources humaines, son histoire pour comprendre le passage de la fonction Personnel à la fonction GRH. Nous verrons enfin les défis contemporains que rencontre la fonction.

#### **Diapo 4**

Dans cette leçon, nous allons nous consacrer essentiellement à l'évolution opérationnelle de la fonction. Pour cela, il est d'usage de présenter la fonction RH à travers l'ensemble de ses activités, qui sont très variées et évolutives.

Pour comprendre comment le contexte et les facteurs de contingence influencent les activités de la fonction, en connaître l'histoire récente est utile. Nous aborderons ici les grandes phases historiques qui accompagnent le passage de la fonction Personnel à la GRH contemporaine telle que nous l'observons aujourd'hui.

Nous terminerons en identifiant les défis actuels de la fonction afin de discuter des évolutions futures de celle-ci, en nous basant sur le modèle contingentiel de la GRH proposé par Perreti.

#### **Diapo 5**

Traditionnellement, la fonction ressources humaines, ou RH, pilote de nombreuses activités au sein des organisations, afin de remplir sa mission. Nous allons passer en revue certains activités traditionnelles dans un premier temps. Elles sont représentées en couleur orange dans la liste :

Le recrutement correspond au fait pour la fonction d'identifier le besoin en compétences et de trouver la personne qui possède au mieux ces compétences, et de la convaincre de rejoindre l'organisation. Dans un contexte où l'offre de poste est supérieure à la demande de travail, cette activité est complexifiée. Dans l'histoire, cela n'a pas toujours été le cas et longtemps, le recrutement était plutôt appelé embauche, et correspondait presque à une activité administrative, d'autant plus que les postes proposés et les dispositifs de formation étaient peu variés, et que l'homme au travail était considéré comme un outil.

La rémunération est l'activité qui consiste à attribuer un prix au travail réalisé, et à faire en sorte que ce prix soit le plus incitatif possible pour les personnes qui exercent le travail. Nous intégrons également à ce bloc la question de la paie, de son versement et de la veille sur la conformité avec la loi. Les pratiques de rémunération sont des leviers de distinction par rapport aux entreprises concurrentes, qui plus est dans un secteur d'activité où la main d'œuvre est rare et ou très qualifiée. Dans un contexte de pénurie généralisée de main d'œuvre, la rémunération est un élément encore plus important. Cependant, plusieurs travaux montrent que l'attractivité d'une entreprise ou la fidélisation des personnes ne se cantonne pas à la question du salaire.

L'évaluation est une activité RH issue des exigences de compétitivité des entreprises et du souhait d'optimiser l'utilisation des ressources humaines par les entreprises. Cela consiste à vérifier si les personnes font effectivement ce qu'il leur est demandé, et que les relations qu'elles entretiennent avec les différentes parties prenantes de l'entreprise sont satisfaisantes. Les pratiques d'évaluation du personnel ont beaucoup évolué. Notons un temps fort de l'évaluation : l'entretien professionnel. Rendu obligatoire par la loi, il permet à un salarié de faire le point avec son supérieur sur l'atteindre des objectifs, les moyens alloués, et de fixer les objectifs futurs. C'est un espace de dialogue et de discussion sur le travail qui permet également de recueillir les besoins en formation.

La formation et la gestion des compétences du personnel sont des activités relativement traditionnelles de la fonction RH. Il s'agit ici, de manière légiférée, de permettre aux personnes de réaliser le travail qui leur est demandé, de leur en donner les moyens en adaptant leurs compétences aux exigences de leur poste. Dans le contexte actuel, la formation est un outil majeur pour les organisations qui souhaitent s'adapter aux évolutions, et là aussi, les pratiques sont diverses. Les formations en distanciel se développent largement, et les salariés sont invités à devenir de plus en plus proactif en matière de formation et de développement de carrière, nous y reviendrons.

La négociation et le dialogue social sont également des activités historiques de la fonction. Le dialogue social est encadré par le droit. Les organisations ont des obligations de négociation en matière de salaire par exemple, avec les négociations annuelles obligatoires. Le droit prévoit également l'organisation des instances représentatives du personnel, avec aujourd'hui le Comité Social et Économique de l'entreprise, qui rassemble la direction, des personnels de la fonction RH et des représentants des salariés, pour discuter des conditions de travail, de rémunération, de la vie collective et des œuvres sociales. Nous le verrons plus loin, le contexte en matière de dialogue social est actuellement en plein renouvellement ce qui pose des défis importants à la fonction.

Passons désormais en revue les blocs représentés en bleu et qui correspondent à des activités plus récentes de la fonction RH.

La gestion des carrières est une activité plus récente, car elle montre le mouvement d'individualisation des pratiques RH qui se centrent sur l'individu. Le développement de la carrière en interne est un levier de fidélisation et d'attractivité. C'est aussi un levier de performance pour l'organisation qui peut reconnaître ses talents en leur offrant un plan de carrière ou une évolution professionnelle en phase avec leurs aspirations.

Une préoccupation concerne la santé et le bien-être au travail. En phase avec une conception plus humaniste de l'homme au travail, la fonction RH, en plus de garantir la sécurité des personnes au travail, souhaite permettre un épanouissement des salariés au travail. Cela correspond à l'émergence relativement récente du concept de qualité de vie et des conditions de travail, qui est une démarche pilotée par l'organisation et négociée avec les partenaires sociaux.

La communication RH interne est en quelque sorte une activité assez traditionnelle mais elle est actuellement en cours de réinvention. Les personnes ont besoin de plus de place dans le projet de l'organisation, et c'est la fonction RH qui contribue à cela également, en leur donnant les informations et explications nécessaires à leur relation d'emploi. La qualité de la communication RH interne est un levier de confiance dans l'organisation. Cela passe souvent par la transparence et la justification des choix. Cette approche, par la transparence et l'explication, est tout de même relativement récente, car une culture de séparation entre la direction et les autres personnes a longtemps perduré.

Une autre activité récente est la gestion de la diversité de la main d'œuvre. Certains grands groupes élaborent des politiques de gestion de la diversité pour être en phase avec les évolutions de la société et répondre aux besoins des salariés de s'affirmer dans le cadre de leur travail. Cela a été encouragé par des évolutions juridiques sur l'emploi des seniors, la lutte contre les discriminations ou encore l'égalité professionnelle. Cela peut s'étendre à des thématiques comme l'appartenance religieuse ou encore l'orientation sexuelle et l'état de grossesse pendant le contrat de travail. Les petites organisations, dans lesquelles la fonction RH est peu structurée, sont encore en retrait sur ces thématiques, ce qui ne veut pas dire qu'elles ne rencontrent pas les problématiques évoquées.

Pour terminer cette liste non exhaustive des activités plus récentes de la fonction RH, nous pouvons parler de la gestion de la transformation. C'est souvent la fonction RH et ses personnels qui proposent les moyens en accompagnement, en temps, et en formation pour développer les grandes transformations et les moins grandes dans les organisations. Qu'il s'agisse d'un changement de logiciel de paie, d'une nouvelle organisation du travail ou d'un pivot stratégique du cœur de métier, c'est souvent la fonction RH qui est sollicitée pour accompagner, avec plus ou moins de réussite d'ailleurs, les transformations évoquées.

Notons que cette liste n'est pas exhaustive car il est certain que la fonction continuera à évoluer. Cela a d'ailleurs été longuement le cas : ces activités et les évolutions en matière de pratiques sont le résultat d'une longue évolution historique de la fonction RH. C'est ce que nous allons essayer de comprendre maintenant !

## **Diapo 6**

Pour décrire l'évolution de la fonction RH en France, les chercheurs distinguent en général plusieurs phases qui montrent une coévolution pour s'adapter au contexte.

La première phase est celle dite d'émergence, et dure environ 100 ans, s'étendant du milieu du 19<sup>ème</sup> siècle au milieu du vingtième. Pour faire simple, l'émergence de la fonction RH, que

l'on ne nomme pas autrement à l'époque que par le mot « Personnel », est liée à la densification du contexte juridique. On peut prendre pour exemple la loi sur le contrat d'apprentissage de 1855, très en vogue aujourd'hui, mais aussi plusieurs lois créant par exemple le Conseil des Prud'hommes, en charge de juger les contentieux relatifs au travail depuis 1905, ou tout simplement les lois sur le repos dominical en 1906. C'est également au tout début de cette période, en 1874, que la loi sur le travail des femmes et des enfants va évoluer. Ces progrès sociaux complexifient fortement l'activité des organisations, et cela va se poursuivre jusqu'à la fin de la période, avec des lois sur le temps de travail ou encore la négociation sociale. En 1936, le Front populaire permet l'apparition de nouvelles réformes. Par exemple, sur la semaine de 40 heures ou encore sur les conventions collectives qui définissent des règles spécifiques à certains secteurs d'activités et métiers. Cela fait prendre conscience de la nécessité d'une fonction RH. En réaction, les grandes entreprises créent une fonction « Personnel » en masse, et le rôle de la fonction sort progressivement de sa dimension hyper administrative d'embauche et de versement des salaires.

La seconde phase est dite de renforcement, et est d'une durée plus courte, environ 25 ans, de 1950 à 1975. Influencée par les travaux d'Elton Mayo, le fondateur de l'école de relations humaines, qui donne plus de place au facteur humain dans les organisations. Cette période est celle de l'arrivée des « baby boomers » sur le marché de l'emploi. C'est aussi la période de l'émergence de nouveaux styles de management, basés sur le modèle de Likert des styles de commandement. Les trente glorieuses et la poussée productiviste qui en résulte ont fait la place au management scientifique. Mais cette période est celle d'une remise en cause de cette approche instrumentale de l'homme au travail. On parle dans les grandes entreprises de relations humaines plutôt que de fonction « personnel ». Le contexte des grèves de mai 1968 en France va renforcer cette remise en question de l'autorité qui va elle-même interroger le rôle et le fonctionnement des entreprises, et par extension, le rôle de la fonction RH. La fonction acquiert donc une dimension plus humaine que technique, ce qui la pousse à se réinventer, encore une fois aidé par les progrès sociaux traduits dans la loi. À titre d'exemple, le SMIC est créé en 1970, l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes promulguée en 1972, tout cela complété par plusieurs accords interprofessionnels sur la formation et la sécurité de l'emploi à la fin de la période.

Dans une troisième phase, entre 1975 et 2000, la fonction s'est progressivement professionnalisée dans certaines organisations. Nous y reviendrons. La fonction se professionnalise notamment sous l'influence de l'Association Nationale des Directeurs du Personnel (ANDCP), créée en 1947 et qui s'appelle aujourd'hui l'Association nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH). Cette période est à nouveau marquée par une densification de l'environnement juridique de la fonction, mais aussi par de nouveaux enjeux sociaux car la croissance économique est ralentie. Les entreprises recherchent plus de flexibilité car la machine productiviste se grippe. Elles passent d'une logique de poste à une logique de compétence, car l'accélération des changements technologiques et l'instabilité économique appellent plus d'agilité selon elles. Ce mouvement est également accompagné par la mondialisation des échanges et la concurrence internationale. C'est une période au cours de laquelle la professionnalisation de la fonction sert à chasser les coûts pour optimiser l'utilisation du capital humain. Les modes managériaux comme les cercles de qualité, la qualité totale et d'autres se diffusent. La société de consommation bat son plein, et les besoins des personnes, y compris dans le cadre de leur travail s'élargissent et se diversifient. La fonction

RH évolue et ne peut plus gérer le personnel comme une masse homogène. La notion d'individu au travail prend davantage de place, et les attentes créées doivent désormais être identifiées et adressées par la fonction. Cela passe inévitablement par la professionnalisation.

Une phase plus récente peut être qualifiée de phase d'extension. Nous pourrions aussi l'appeler : phase de consolidation. Celle-ci commence dans les années 2000, et nous y sommes encore ! Depuis les années 2000, le virage le plus notoire est technologique : avec le déploiement de solutions RH digitalisées dans de nombreuses organisations, en phase avec la digitalisation de nos sociétés. Dans le discours, les professionnels de la fonction justifient ce virage par le souhait de se concentrer sur des fonctions à plus forte valeur ajoutée. La dimension administrative de la fonction est réduite par le numérique, et partagée largement vers les chefs d'équipe et le management de proximité. La fonction Gestion des Ressources Humaines se consolide, et le partenariat RH se développe. Le modèle est donc la décentralisation, avec une élaboration des politiques RH en service central, et la délégation partielle ou totale de son exécution par les équipes opérationnelles et différents niveaux de management. Certains chercheurs indiquent que la fonction acquiert un rôle plus stratégique sans forcément expliquer en quoi, alors que d'autres montrent que ce rôle est relativement stable mais qu'il est exercé différemment au sein de l'organisation.

Cette approche historique peut également fait l'objet de critiques que nous allons passer en revue.

## **Diapo 7**

Comme nous l'avons dit, certains chercheurs indiquent que la fonction acquiert un rôle plus stratégique alors que d'autres montrent que ce rôle est relativement stable mais qu'il est exercé différemment au sein de l'organisation.

On peut également contester cette présentation historique en montrant que le développement des fonctions organisations dans les entreprises et autres structures est très hétérogène, encore aujourd'hui. Cet argument est très convaincant, car en fonction de l'histoire, de la taille, du secteur ou encore de la culture de l'organisation que l'on considère, le développement de la fonction peut fortement varier. Caricaturalement, il peut arriver qu'une petite organisation, sans véritable service RH, administre encore aujourd'hui son personnel, comme lors de la période de renforcement que nous venons de voir sur le schéma, tout en étant en cours de professionnalisation. A l'inverse, une grande organisation internationale du même secteur, comme Vinci, est très clairement positionnée en phase 4 de consolidation. Ce dernier type d'entreprise peut même être qualifié d'innovant en matière RH, car il expérimente et investit dans les innovations RH qui permettent de s'adapter au monde en évolution. En tenant compte de cette critique, l'approche historique permet de voir où en sont les organisations que nous observons, et de comprendre comment le contexte influence le développement organisationnel et de la fonction. C'est un outil de diagnostic du développement RH.

Guérin et ses co-auteurs ont également formulé des critiques à l'encontre de l'idée d'une professionnalisation de la fonction RH.

La première est le manque d'unification de la fonction. Selon eux, les pratiques de GRH sont très diverses et dépendent des objectifs poursuivis et des contextes organisationnels et

sociaux. Cela rejoint, en quelque sorte, la remarque formulée précédemment sur l'hétérogénéité de développement. Ensuite, ces auteurs précisent que la fonction n'est pas complètement établie, et indiquent que la délégation des activités RH à l'œuvre pourrait la conduire à s'affaiblir, et peut être redevenir une fonction administrative ou managériale lambda. Cette évolution potentielle n'est pas un problème en soi pour un étudiant ou un chercheur qui ne fait qu'observer froidement et objectivement les choses, mais elle peut l'être pour un DRH soucieux de son influence dans l'organisation.

Une dernière critique dénonce le manque d'objectivité de la professionnalisation RH. En effet, beaucoup de personnes comme les managers, les chefs d'équipes, les directeurs de service ou encore les coordinateurs effectuent des missions RH qui leur sont déléguées sans forcément en avoir conscience. Le DRH soucieux d'étendre son pouvoir pourra donc les compter dans ses effectifs, mais il n'est pas certain que les personnes comptées se reconnaissent elles-mêmes en tant que telles.

### **Diapo 8**

La fonction RH a évolué historiquement pour faire face aux défis de son temps, en lien étroit avec les évolutions de la société, du droit du travail, des attentes des personnes et de la place qu'elles donnent au travail dans leur vie.

Cela peut être expliqué par le modèle de contingence de la GRH, issu de la théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch en 1967. Pour faire simple, cette théorie explique que la structure d'une organisation est une forme de « réponse » à un environnement externe et interne.

Dans son modèle contingentiel de la GRH, Peretti, en 2015, retient cette approche comme pertinente pour comprendre la contingence de la fonction RH. Il identifie plusieurs défis contemporains pour la fonction, qui nous permettent de réfléchir à ses évolutions actuelles et futures

### **Diapo 9**

Les grands défis identifiés pour la fonction RH sont les suivants :

L'instabilité des conditions économiques mais aussi sanitaire est forte. C'est un défi qui engage la fonction RH car elle doit comprendre ces évolutions, identifier par exemple les évolutions du pouvoir d'achat pour réactualiser sa politique de rémunération, mais aussi donner les moyens aux personnes de traverser les crises économiques, sociales et sanitaires qui ne restent pas aux portes de l'entreprise. Il s'agit donc d'un travail de conciliation entre les effets de ces enjeux sur la rentabilité et l'activité de l'entreprise, et ceux sur les personnes et la relation d'emploi.

L'un des plus grands défis contemporains posés à la fonction RH est celui de la transition numérique. En effet, nos sociétés sont de plus en plus digitalisées et la fonction RH est en charge de transposer ce mouvement en respectant les personnes et en tenant compte de leur passé dans l'organisation. Elle doit aussi tenir compte de la fracture numérique en incluant les personnes en marge des technologies de l'information et de la communication.

Cela passe bien entendu par la formation, mais aussi par des actions de tutorat ou encore des méthodes de conduite de projet qui permettent d'embarquer toutes les personnes dans cette transformation. Le numérique est donc à la fois un levier de performance et un levier d'exclusion.

La question démographique constitue un troisième défi pour la fonction, avec d'une part le vieillissement de la population qui entraîne un déséquilibre des âges dans les organisations, et d'autre part l'arrivée en entreprise de populations qui sont issues d'autres contextes nationaux, qui ont parfois un rapport au travail différent ou des valeurs qu'il faut identifier pour garantir leur expérience au sein de l'entreprise.

Un autre enjeu crucial de notre époque est celui de la Responsabilité sociétale des entreprises et celle de la transition écologique. La fonction doit se poser les questions de son impact sur le monde et ses parties prenantes, et prévoir des politiques et des pratiques RH plus respectueuses de l'environnement face à l'urgence de la prise en compte de la question écologique. Ces deux questions sont posées aux organisations à la fois par la société mais aussi par le législateur.

Bien entendu, l'environnement juridique, déjà largement évoqué lors de cette séance, est toujours relativement changeant. On peut par exemple parler de la loi PACTE, qui a donné aux entreprises un rôle plus social et sociétal au-delà de leur finalité économique. La fonction RH est historiquement en charge de l'optimisation de l'utilisation des compétences des salariés à des fins de profit. Elle doit désormais apprendre à concilier cet impératif de la direction avec des attentes sociétales et juridiques renouvelées. Il est probable, et peut être souhaitable, que ce mouvement s'intensifie et que l'adaptation de la fonction soit de plus en plus urgente.

Nous l'avons évoqué plus tôt, les évolutions sociologiques et culturelles sont également un défi important pour la fonction. La diversité des personnes au travail est un constat indéniable, qu'il faut coupler avec des attentes plus facilement et plus fermement exprimées aux organisations. Cela fait appel à l'élaboration de pratiques qui permettent bien entendu la continuité de l'activité mais aussi la prise en compte et le respect de la singularité des personnes et de leur individualité.

Il y a quelques années, nous aurions seulement identifié la mondialisation comme un défi pour la fonction. Cela implique par exemple la gestion des expatriés, les délocalisations ou plus largement les questions de GRH internationales. Il nous semble également nécessaire de parler aujourd'hui des questions de souveraineté et de démondialisation. L'état français a par exemple récemment identifié des filières stratégiques pour sa souveraineté, on pense par exemple à la production d'antibiotiques. L'un des défis à venir est donc celui d'une démondialisation partielle de certaines entreprises françaises, et donc de relocalisation. De nouvelles activités vont apparaître dans les entreprises concernées, avec la gestion du retour, et la réadaptation au contexte culturel des personnels revenant dans leur pays, mais aussi la nécessité de compléter les équipes, car les personnels locaux embauchés auparavant dans la filiale vont pour la plupart rester dans leur pays d'origine.

Enfin, nous terminons ce panorama des risques par le contexte syndical, qui est un contexte changeant. Historiquement, le dialogue social était relativement vif en France, mais la population syndiquée a fortement diminué, tout comme par exemple les adhérents aux partis politiques. Les syndicats et les partis politiques sont des corps intermédiaires, et constituent un maillon essentiel au fonctionnement des organisations et plus largement des sociétés démocratiques. Le développement de nouvelles pratiques en matière de dialogue social est un chantier important pour la fonction. Celle-ci doit par ailleurs fait face à une forte demande de transparence, et de participation des salariés aux décisions prises par les dirigeants. Des modèles plus horizontaux se développent et se popularisent. Ces expérimentations montrent la vivacité de ce défi pour la fonction.

D'autres défis vont émerger dans les années à venir, et la fonction RH devra rester attentive et en veille car elle est en première ligne pour conseiller la direction et adapter ces activités aux changements de société.

En réponse à ces défis, la fonction individualise ses pratiques. C'est-à-dire qu'elle s'efforce de gérer les personnes en tenant compte de la pluralité de leurs besoins et attentes. Elle travaille à la mobilisation des personnes en s'interrogeant sur le caractère incitatif de ses politiques et pratiques RH. Elle s'adapte aux évolutions du contexte en recherchant des pratiques en phase avec celui-ci, et elle partage les responsabilités RH vers les niveaux plus opérationnels, afin d'être en prise directe avec les personnes.

### **Diapo 10**

La fonction RH pilote traditionnellement des activités relativement restreintes comme le recrutement, la rémunération et plus tardivement le dialogue social. Le champ de ses activités s'est historiquement étendu et complexifié.

Plus tardivement, et en lien avec les quatre grandes phases de développement identifiées par la recherche, d'autres activités se sont greffées à celles-ci, comme la gestion de la diversité, du bien-être au travail ou plus largement des transformations organisationnelles.

L'identification des défis contemporain de la GRH montre que cette complexification de la contingence de la fonction positionne celle-ci sous contrainte d'adaptation perpétuelle, et l'invite à ne pas se figer dans un modèle universel, mais plutôt à tendre vers un modèle adaptatif et contextuel, basé sur l'individualisation, le partage, et la mobilisation des personnes au sein du projet d'entreprise.

Cela fait, selon nous, appel à une relation étroite entre GRH et stratégie, et un partenariat RH vif et pertinent

Merci pour votre écoute et à bientôt pour la suite.

# 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