

Les grandes fonctions de l'entreprise

Gestion des ressources humaines

Transcription vidéo – Séquence 3

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 parlerons du lien entre GRH et stratégie. Nous verrons également en quoi consiste une stratégie RH et le concept de partage de la fonction RH.

Diapo 4

L'identification des défis posés à la fonction RH nécessite une réflexion stratégique et l'élaboration d'une stratégie RH, qui sera ensuite déclinée sous forme de pratique. La fonction RH se pense comme une fonction stratégique.

La question de la stratégie RH repose sur l'idée d'avantage concurrentiel, développée par Porter, qui est à la base un concept de stratégie générale d'entreprise.

L'élaboration de la stratégie RH nécessite de trouver un ajustement ou « fit ». Cet ajustement doit de se faire en interne et en externe.

Le partage de la fonction RH peut représenter un moyen pour effectuer cet ajustement. Nous le verrons à travers l'exemple de l'évaluation du personnel.

Diapo 5

L'idée de stratégie fait référence au modèle guerrier. Elle revient à décider, à attribuer des moyens, à mettre en œuvre et à évaluer les effets de cette décision dans un contexte contraint.

Cette idée repose sur l'avantage concurrentiel (Porter, 1985), qui est une situation au sein de laquelle l'entreprise est bien positionnée en interne comme en externe et par rapport à la concurrence.

Ce raisonnement peut être appliqué à la GRH et donne naissance au concept de gestion stratégique des ressources humaines, dans une logique de stratégie concurrentielle : comme la domination par les coûts, la différenciation, la focalisation.

Pour rappel, de façon synthétique, les stratégies génériques sont :

- La stratégie de domination par les coûts : proposer une offre dont le coût est inférieur à celui des concurrents, ce qui permet de réduire les prix et donc d'accroître la part de marché ;
- La stratégie de différenciation : proposer une offre ayant des caractéristiques différentes de celle de la concurrence ;

- La stratégie de focalisation : centrer l'essentiel de ses efforts sur un segment de marché de petite taille, afin d'éviter l'affrontement avec les plus puissants concurrents.

Cette gestion stratégique repose sur la planification, la mise en œuvre de pratiques RH et la réalisation de choix qui visent à développer un avantage concurrentiel RH.

Diapo 6

Plusieurs modèles permettent d'élaborer une stratégie en matière de ressources humaines, selon Laroche.

Le concept d'ajustement ou encore « fit », est très important. Il signifie que les politiques et les pratiques élaborées par la fonction et la direction de l'entreprise en matière RH doivent « fiter », ou en français correspondre à l'environnement interne et externe.

On distingue deux grands types de « fit » à rechercher dans une perspective de GRH stratégique :

- Le fit interne : celui-ci est garanti au sein même de la stratégie RH. Par exemple, si vous évaluez un salarié individuellement pour l'atteinte de ses résultats, il paraît nécessaire de proposer une composante individuelle dans sa rémunération. On parle aussi de « fit horizontal. »
- Le fit externe : celui-ci concerne l'ajustement entre la stratégie RH et les autres stratégies au sein de l'entreprise. On y distingue deux types de fit pour lesquels nous allons donner des exemples :
 - Le fit organisationnel : l'évaluation des personnes se fait de façon individuelle via le Système d'information RH, mais les données collectées en production par le logiciel de production sont des données non individuelles. Il y a alors un problème de fit organisationnel.
 - Le fit stratégique : c'est la cohérence entre la stratégie globale de l'entreprise et la stratégie RH. Par exemple, le choix d'une stratégie de diversification sur son marché fait appel à une stratégie de diversification des compétences des personnes qui aura des impacts sur le recrutement.

On parle également de fit environnemental, pour décrire l'ajustement entre la stratégie RH et l'environnement externe de l'entreprise : par exemple, les pratiques de rémunération des concurrents, ou encore les conditions de travail minimales attendues dans un secteur d'activité donné.

L'un des modèles les plus célèbres et pionnier de la GRH stratégique est le modèle du Michigan que nous allons développer.

Diapo 7

Regardons de plus près le modèle du Michigan à travers l'exemple de l'évaluation du personnel.

Il faut noter que ce modèle considère la fonction RH comme une organisation dans l'organisation et se concentre donc sur le « fit interne ».

Au niveau de la Stratégie, cela passe par la définition de critères d'évaluation en phase avec les évolutions stratégiques de l'entreprise et de la société en général. Par exemple des critères intégrant les enjeux du numérique et les compétences à acquérir dans le cadre d'une éventuelle stratégie de diversification. Ce qui va nécessiter de nouveaux apprentissages.

Pour le Management, cela peut passer par la formation des managers aux pratiques d'évaluations et aux attentes des salariés. Par exemple, des formations en matière d'autonomie, de confiance, de définition d'objectifs clairs et mesurables et d'explication de la stratégie.

Enfin, au plan Opérationnel, la conduite des entretiens annuels doit être adaptée à la stratégie, et des systèmes de contrôle non intrusifs doivent être mis en place et pratiqués au quotidien en phase avec la stratégie élaborée.

Cet exemple nous montre à quel point le partage de la fonction RH peut être un moyen d'ajustement stratégique.

Diapo 8

Depuis la fin des années 90, nous assistons à une décentralisation de la fonction RH, qui est appelée « partage de la fonction RH », ou « fonction RH partagée ». Cela signifie que les responsabilités et activités RH sont partagées vers plusieurs acteurs de l'organisation, qui ne sont pas des membres à part entière de la fonction.

Ce partage se fait entre les fonctionnels et les opérationnels et repose sur le principe de subsidiarité. Les fonctionnels sont souvent les membres de la fonction RH, et les opérationnels sont ceux qui exercent à l'extérieur de la fonction mais au sein de l'organisation.

Prenons l'exemple du recrutement : la décision de recruter et du profil sur lequel recruter est souvent partagée entre le manager, la DRH, et parfois même les collègues. Le processus de sélection également est partagé, avec par exemple plusieurs entretiens : l'un avec le manager, l'autre avec la DRH. Et certaines organisations vont même jusqu'à associer leurs clients. Enfin, le processus d'intégration du collaborateur recruté va mobiliser la fonction RH, le manager, et l'équipe dans son ensemble pendant une longue période !

Le partage de la fonction RH permet d'étendre le champ d'intervention de la fonction sans pour autant surmultiplier les recrutements de personnes au sein de la fonction. C'est un levier « d'empowerment » à moindre coût !

Diapo 9

L'élaboration d'une stratégie RH permet de tenir compte des contextes internes et externes. Elle se fait en recherchant l'ajustement, que nous avons appelé aussi « fit » dans cette leçon, entre les pratiques RH, les pratiques organisationnelles et l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Le but est de disposer d'un avantage concurrentiel qui permettra d'attirer les personnes et de réussir la stratégie globale de l'entreprise.

Le partage de la fonction RH est un moyen permettant de garantir cet ajustement en impliquant sur des activités RH des personnes qui n'appartiennent pas directement à la fonction ! Cela nécessite un partenariat RH efficace et bien coordonné, et permet l'individualisation des pratiques RH, qui est une attente forte des salariés.

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