

# Les grandes fonctions de l'entreprise

## Gestion des ressources humaines

### Transcription vidéo – Séquence 5

---

*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 identifierons les métiers de la fonction RH, leur évolution et leur importance dans la chaîne RH.

#### **Diapo 4**

Approcher la fonction RH à travers ses métiers permet de jauger les évolutions qu'elle expérimente actuellement. Ces métiers sont très divers et nous en présenterons un panorama général en conclusion de cette leçon.

Parmi les métiers traditionnels de la fonction RH, celui de Directeur des ressources humaines, ou DRH, a fortement évolué, tout comme celui des personnes en charge du recrutement. Ces deux métiers traduisent le changement de paradigme observé dans la fonction ces dernières années, en phase avec son développement historique.

Le mouvement de partage de la fonction, autrement dit : la décentralisation, fait également du manager de proximité un acteur emblématique de la fonction RH. Celui-ci est impliqué dans de nombreuses activités RH, sans pour autant être considéré comme un professionnel de la fonction.

En lien avec la digitalisation et la centralisation de données sur les collaborateurs et leur travail, les fonctions RH recherchent des profils dit « Data Scientist ». Ce besoin est le témoignage du premier pas de la fonction vers l'intelligence artificielle pour l'analytique RH. Il s'agit d'optimiser l'utilisation des ressources dont disposent les personnes en analysant les données disponibles.

#### **Diapo 5**

Le DRH n'a pas toujours porté ce nom, et les appellations traduisent les évolutions de son activité selon Dietrich et Pigeyre :

Le chef ou la cheffe du personnel est un gestionnaire bureaucratique du règlement interne de l'entreprise, et d'une main d'œuvre substituable. Sa conception est principalement une conception utilitariste des hommes et des femmes au travail. On le trouve dans la période d'émergence de la fonction, même si aujourd'hui encore, certaines organisations,

heureusement de plus en plus rares, fonctionnent toujours ainsi. Les petites organisations où la fonction RH est souvent artisanale, les moyens RH faibles, et le dialogue social peu vivace, sont particulièrement concernées. Le DRH n'y est pas toujours formé à la gestion des ressources humaines, ou GRH, et occupe la fonction parfois parmi d'autres fonctions.

Le directeur ou la directrice des relations humaines apparaît quand l'école de relations humaine de Mayo se popularise. Il est un gestionnaire administratif et social avec une vision plus humaniste de l'homme avec une attention particulière au dialogue social. Certains lui reprochent un mode de management souvent paternaliste.

Le directeur ou la directrice des ressources humaines est davantage un gestionnaire stratégique des ressources humaines. Il gère les compétences, en fonction des besoins stratégiques identifiés, avec un outillage plus fort et une stratégie RH mieux définie. Il doit également être plus en veille sur son environnement et sur les nouveaux métiers RH qui correspondent à une réponse aux évolutions technologiques et sociétales. Il possède souvent une formation supérieure spécialisée en GRH, avec une expérience significative en GRH.

On assiste également à une forme d'hybridation de la fonction RH avec le développement des DRH à temps partagé. C'est-à-dire que certains DRH occupent le métier dans plusieurs organisations en partageant leur temps, mais aussi celui du coaching et conseil RH.

## **Diapo 6**

L'un des métiers emblématiques de la fonction est celui que l'on nomme aujourd'hui « chargé de recrutement et sourcing », mais ce métier a beaucoup évolué.

La personne en charge de l'embauche, qui intervient historiquement dans la période émergente de la GRH a un rôle principalement administratif et une professionnalisation faible

Le chargé de recruter apparaît plus tardivement. En maîtrise relativement globale du processus de recrutement, il intervient sur l'ensemble de celui-ci, de la définition du besoin à la décision de recrutement. Dans les grandes organisations, il intervient à temps plein. Dans les organisations de taille plus modeste, il occupe souvent d'autres activités RH.

Les personnes en charge du recrutement sont aujourd'hui plutôt des coordinateurs généraux qui associent les parties prenantes comme les managers, la direction, les équipes, et coordonnent les acteurs impliqués dans le processus de recrutement. Ils sont parfois épaulés par des « chargés de sourcing » qui présélectionnent les candidatures pour un poste qui leur est confié et parfois effectuent des préqualifications téléphoniques. Ces nouveaux métiers témoignent d'un nouveau rôle du chargé de recrutement, comme le recourt croissant aux cabinets externes de recrutement ou de travail temporaire.

## **Diapo 7**

Le partage de la fonction RH repose sur le principe de subsidiarité et donne une place prépondérante au manager de proximité ou chef d'équipe. Ce principe postule que toute responsabilité doit être assumée par le niveau directement confronté à la problématique à

résoudre, les échelons supérieurs n'intervenant que si la réponse à donner excède les capacités du niveau évoqué.

Selon Dietrich, le manager se situe entre une hiérarchie et des subordonnés à mobiliser, entre la pression des objectifs et celles des contingences du travail au quotidien, entre gouvernement centralisé des décisions et gouvernement de proximité, entre le marteau et l'enclume.

Entre manager opérationnel et partenaire RH, il occupe de nombreux rôles RH : premier contact en cas de communication RH défaillante, en charge de relayer et expliquer la politique RH, en charge de conduire l'évaluation du personnel via les entretiens annuels, en charge de décider dans le cadre de l'individualisation de la rémunération dans le cadre des augmentations individuelles, en charge de la gestion du temps de travail et garant des conditions de travail.

### **Diapo 8**

Selon Angrave, l'analytique RH est souvent présentée comme une condition d'une fonction RH au rôle stratégique, même s'il pose de nombreuses questions pratiques et éthiques. Il s'agit d'une démarche de valorisation des données qui permet de faciliter la prise de décision RH.

Selon Chevalier et Dejoux, bien que les entreprises doivent faire face au problème des données RH, et notamment de leur qualité ou de leur quantité, l'Intelligence artificielle, IA, conduit à l'arrivée de nouveaux profils comme le *Data Scientist* au sein de la fonction. Ce qui pose de nombreux défis.

### **Diapo 9**

Le rôle du *Data Scientist* RH est d'analyser différentes données sur les employés, issues de différents systèmes d'information, et d'en extraire des modèles permettant de fournir des informations analytiques et prédictives pertinentes. À partir de l'analyse des données massives le *Data Scientist* fournit des indicateurs concrets au service de la fonction et de la direction.

Les profils qui occupent ces postes sont le souvent titulaires d'un diplôme de niveau bac +5 en informatique ou sciences de l'ingénieur et n'ont pas forcément d'expérience significative dans le domaine RH.

Selon Chevalier et Dejoux, l'enjeu est la création d'un langage commun et partagé entre les professionnels RH et ce nouveau métier. Il s'agit aussi de veiller sur les enjeux éthiques et déontologiques sans tomber dans la gadgetisation ou la mesure d'éléments qui seraient inutiles ou donneraient des informations biaisées.

### **Diapo 10**

Dans son enquête de 2013, l'Agence pour l'emploi des cadres a réalisé un référentiel métier. Celui-ci est découpé en 17 métiers répartis en quatre familles :

- Les métiers stratégiques et généralistes : Directeur des Ressources Humaines et Responsable des Ressources Humaines,
- Les métiers de l'organisation et de l'administration : Responsable Paie, Responsable du Système d'Information des Ressources Humaines, Juriste en droit social,
- Les métiers de développement : Responsable Recrutement, Responsable formation, Responsable diversité,
- Les métiers du conseil : Consultant en Ressources Humaines, Consultant en recrutement.

Cette typologie ne tient pas compte du partage de la fonction RH et ne place pas les managers de proximité au sein de la fonction. Elle n'intègre pas non plus les nouveaux métiers liés à l'IA comme celui de *Data Scientist* que nous venons d'évoquer.

# 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