



**Cours de Master 2**  
**Management & ressources humaines**

**Module I : la fonction RH**

# Plan du cours

Partie I : La fonction RH

Partie II : Les déterminants d'un management adapté

Partie III : Qu'attendent les dirigeants de leurs RH ?

- Des hommes motivés,

- Des professionnels

- Des salariés créatifs

- Des salariés adaptables

= Gestion de la ressource

- Des ressources humaines disponibles

= gestion de l'emploi

- Des relations sociales apaisées

= gestion des relations sociales

# Sommaire

## I -Etat des lieux de la fonction RH

A – L'usine RH , ses clients, ses produits

Les 6 grandes missions répertoriées

B – Fonction RH et structure RH

Que signifie cette structuration ?

A quel profil correspondent ces missions RH

II - Finalement, comment savoir à quoi devraient se consacrer les RH, devrait être structurés leur fonction, leur rôle ?

Éléments de réflexion : les problèmes actuels de l'entreprise, l'entreprise citoyenne, la notion de « politique sociale » selon l'ONU.

III - Vous êtes DRH, proposez une politique RH, une structure censée assurer cette politique, un profil de DRH adéquat ?

- Le rôle du DRH selon Dave Ulrich

## **Etat des lieux de la fonction RH**

**A – l'usine RH, ses clients, ses produits**

**B – Fonction RH , structure RH, missions RH, profil du DRH**

## A - L'usine de la DRH, ses clients ou interlocuteurs

Siège social / DRH centrale et services associés

Patron ou Directeur

Comité de direction / Patrons de branche

Managers opérationnels

Managers fonctionnels

Salariés

Syndicats

Médecine du travail

Caisses de prévoyance / retraite

Administrations : SS

Inspection du travail

Ville / collectivités locales

Société / usagers / citoyens

Monde

Environnement



Structure RH

## L'usine RH, ses produits

Effectue la Paye et les documents administratifs

Organise les affichages obligatoires

Normalise: Notes de service : horaires, congés, points de règlement ...

Assure l'ordre / prend des sanctions / applique la législation

Accueille des stagiaires, des visiteurs,

Anime des réunions avec syndicats, négocie ( protocoles d'accord )

Produit ( diffuse ) de l'information : journal d'entreprise, Compte rendus divers

Actionne des outils RH : Recrutement, évaluation, formation, rémunération,  
Système d'information ( SIRH )

Produit des rapports obligatoires . Ex : plan de formation, bilan social,  
rapport égalité H/F, handicapés ...

Régule la main d'œuvre : recrutement, mobilité, suppression, départs

Conseille le directeur, la hiérarchie, le personnel, d'ordre politique, managérial,

Humain ou professionnel

**Le recensement « produits » permet de distinguer 6 grandes missions**

## 1 - Administration et normalisation

Paye  
Documents administratifs  
Notes de service  
Compte rendus  
Rapports  
Sanctions  
Règlement intérieur

## 6 - Information / communication

Affichages obligatoires  
Accueil stagiaires, visiteurs  
Relations avec institutionnels  
Journal d'entreprise  
Relations presse

## 4 - Régulation sociale

Anime les réunions avec les IRP  
Conduit les négociations  
Gère les conflits

## 3 - Régulation de la main d'œuvre

Apports ( CDI, CDD, intérim )  
Mobilité / transferts  
Réductions ( licenciements )

## 5 - Conseils individuels

Conseils au patron / directeur  
Conseils à la hiérarchie  
Conseils aux salariés

## 2 - Gestion des ressources humaines à l'aide de techniques appropriées

Recrutement  
Evaluation  
Formation  
Rémunération  
Motivation  
Evolution : mobilité / carrière  
Mesure ( statistiques )

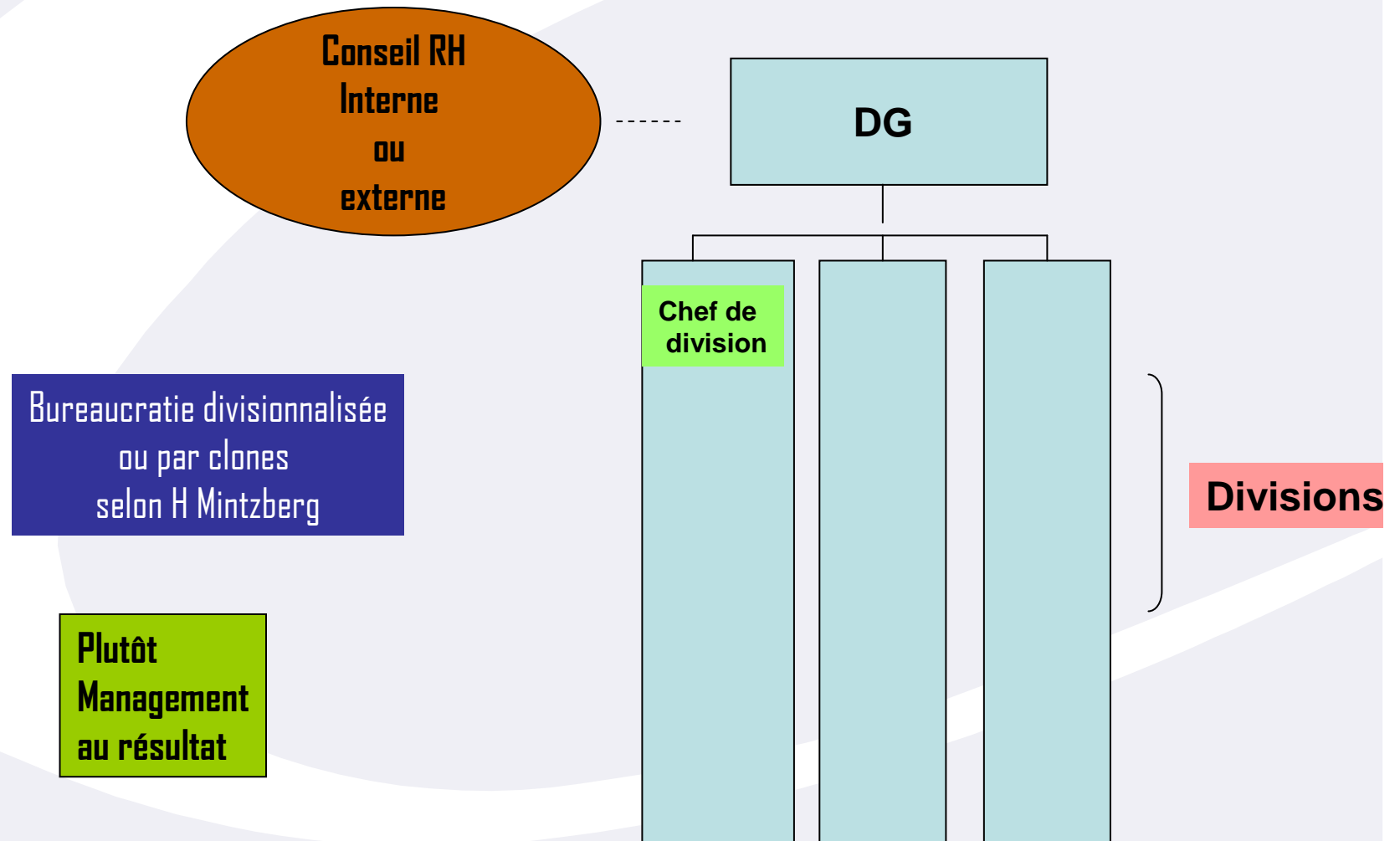
## B - Fonction RH et structure RH

Il ne faut pas confondre la fonction RH et la structure, le service , chargé des ressources humaines

## 3 situations

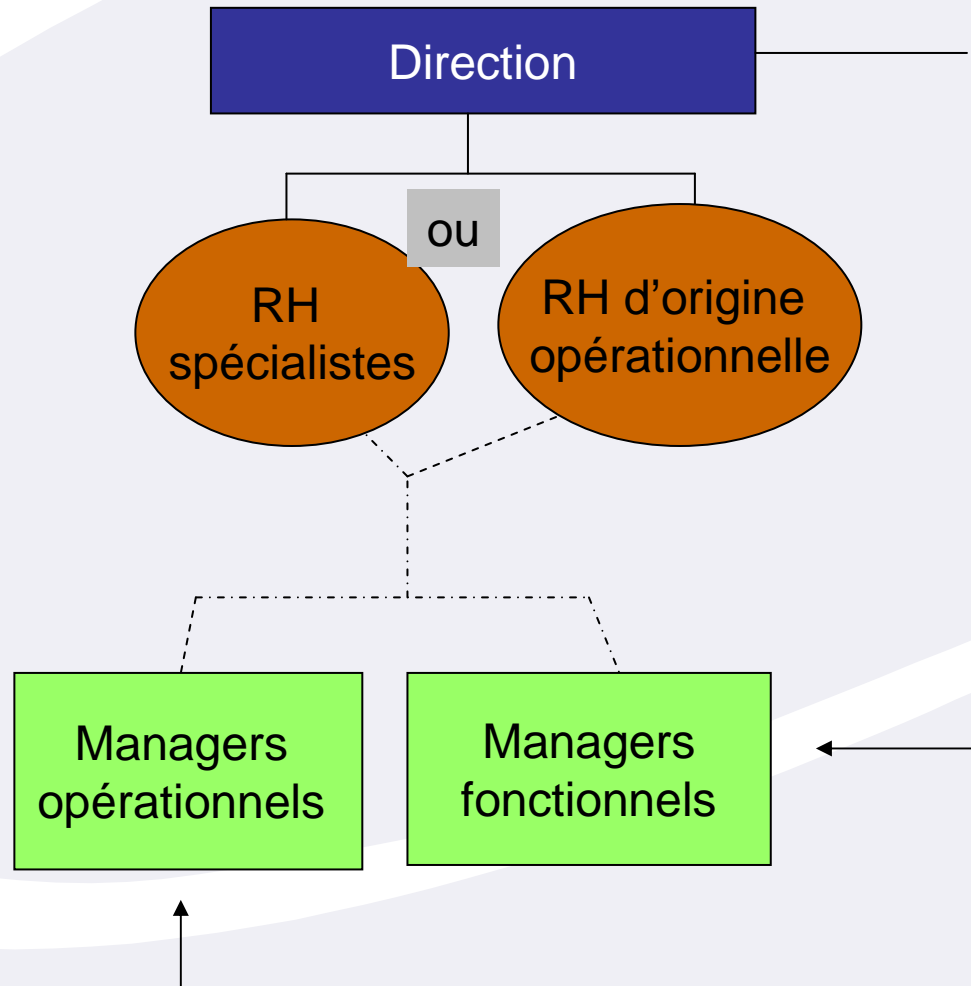
- Fonction RH et structure RH sont largement **confondues** . Les managers se déchargent beaucoup sur la structure RH.
- Les « premier RH » sont les managers opérationnels, mais la structure RH reste **prédominante**
- Il n'y a pas de structure RH en tant que telle, les opérationnels assument, **seuls**, toute, la fonction RH

# FONCTION RH ASSUMÉE PAR LES OPERATIONNELS



Fonction RH supervisée par les RH

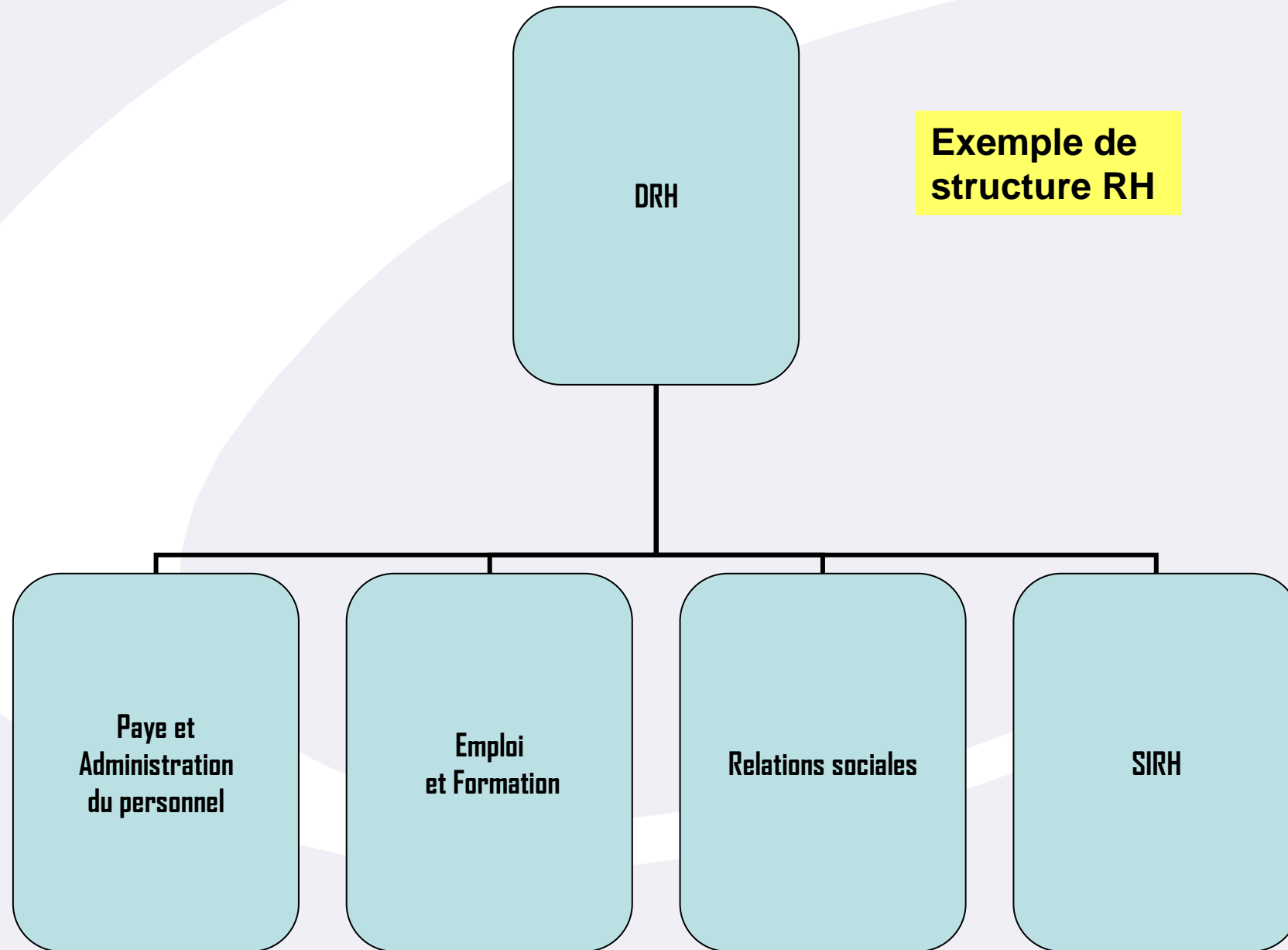
Plutôt  
Management  
par contrôle  
des moyens



## Sil y a une structure RH

- Deux écoles :
  - Les RH sont plutôt des opérationnels prenant, pendant un temps, la responsabilité du service RH
  - Les « RH » sont des spécialistes formés à cet effet

**Exemple de structure RH**





Que signifie cette structuration RH ?

A quel profil de DRH correspondent ces missions ?

Enfin  
Finalement  
Si on admet que la préoccupation RH est  
d'abord une préoccupation managériale \*  
comment savoir à quoi devraient  
se consacrer **prioritairement**  
les RH ?

- \* Management = organiser le travail et coordonner les actions individuelles pour atteindre les objectifs de l'Organisation
- Organiser : voir mode d'organisation de l'entreprise
  - Coordonner : voir qualité des managers
  - Action individuelle : voir qualité et quantité de la main d'œuvre

Quels sont les problèmes managériaux  
actuels de l'entreprise ?



# **Les problèmes actuels de l'entreprise**

# Les problèmes actuels de l'entreprise

selon JB

## 1 – Une majorité de **managers** manque de leadership,

Les processus de décision sont lents, le passage à l'acte, difficile. La culture du risque, faible. La culture comptable, gestionnaire et contrôlée est beaucoup plus puissante que la culture entrepreneuriale.

Les salariés ne sont pas assez encouragés à l'innovation et à la performance,

Les salariés sont faiblement incités à faire plus et mieux Les commerciaux, plutôt mal traités.

**Les salariés sont moyennement satisfaits du travail**, même s'ils se disent satisfaits de travailler : la satisfaction des salariés, dans son acception globale, est peu prise en compte.

Bref, le management est plutôt médiocre.

- Les français se classent en tête de classement quand il s'agit de la valeur travail
- Mais se classent 99 ème sur 102 quand il s'agit de répondre qu'ils s'épanouissent au travail !

## 2 - L'organisation reste très bureaucratisée

Centralisatrice, dé-responsabilisante, peu axée sur gestion au résultat, démunie en centres de profit .

Le travail fourni n'est pas à la hauteur des salaires payés

La productivité est faible .

Les non productifs ( indirects ) sont trop nombreux .

Il y a beaucoup trop de temps perdu et d'énergie gaspillée.

Trop d'écrit, trop de réunions

### 3 - L'environnement réglementaire et étatique est encore très pesant.

Commentaire : Le rôle de l'État est-il d'intervenir « autant » dans la vie des entreprises ?

## 4 **Le dialogue social** est à refonder .

Idéologie et conservatisme l'emportent encore trop souvent,  
des deux côtés.

**5 Trop de salariés** ne se comportent pas de manière assez professionnelle

Le sous travail est chronique dans certains secteurs et certaines entreprises

La culture du service et du client reste très imparfaite.

Eléments de réflexion ( suite )

6 - L'entreprise « citoyenne » est devenue une préoccupation  
supplémentaire

**Mais la priorité du DRH reste:  
Les salariés sont ils efficaces et heureux ?**



Page 3

## L'entreprise « citoyenne »

- Elle prend en compte les dimensions **sociale** et **environnementale** dans ses activités et dans ses relations avec ses partenaires (salariés, clients, fournisseurs et co-traitants, actionnaires...)
- En plus de sa dimension économique.

## La responsabilité sociale (ou sociétale) des entreprises (RSE)

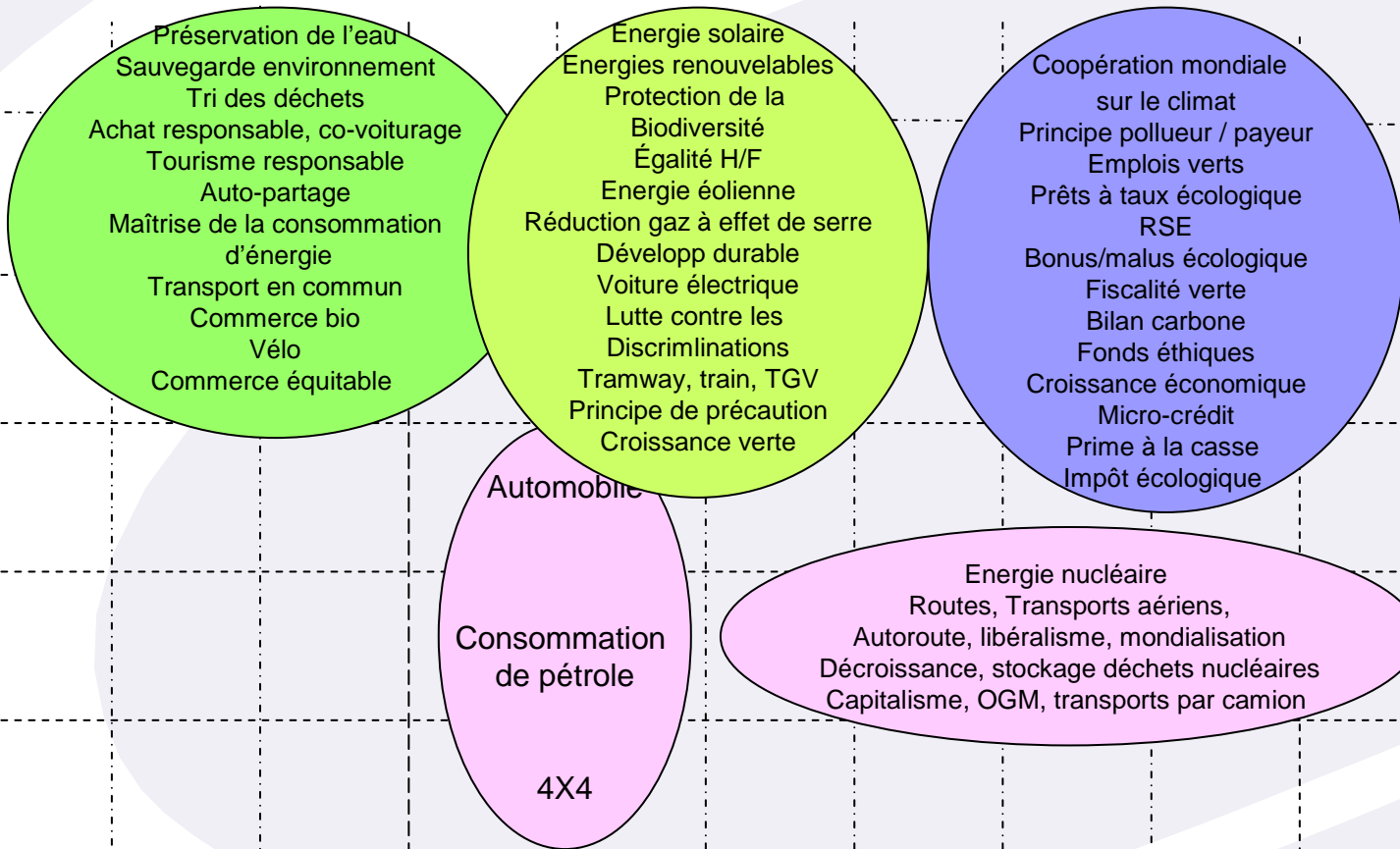
- La RSE est un concept dans lequel les entreprises intègrent les **préoccupations sociales**, environnementales, et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec leurs parties prenantes sur une base volontaire
- Dans la philosophie « agir local, **penser global** » (René Dubos), il s'agit d'intégrer le contexte mondial et local dans la réflexion stratégique.
- La RSE résulte de demandes de la société civile (ONG, associations) d'une meilleure prise en compte des impacts environnementaux et sociaux des activités des entreprises

## Le développement durable

- Le développement durable (ou développement soutenable, anglicisme tiré de Sustainable development) est une nouvelle conception de **l'intérêt public**.
- c'est un mode de développement appliqué à la croissance
- reconsidéré à l'échelle mondiale
- afin de prendre en compte les aspects écologiques et culturels généraux de la planète.

# Développement durable : les mots d'un monde meilleur

**Espoir d'un monde Plus durable**



**Pas d'espoir d'un monde Plus durable**

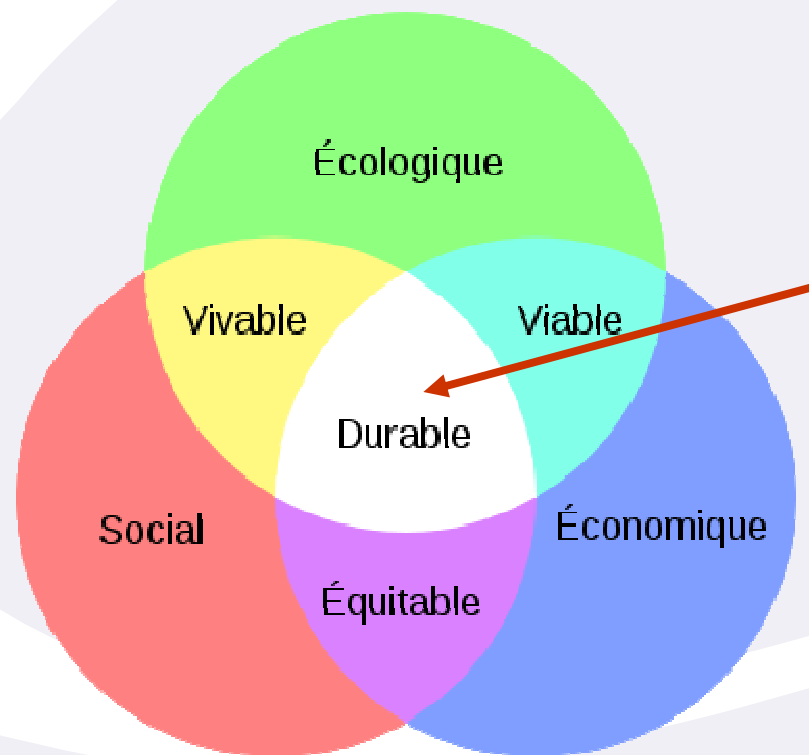
**Action personnelle**

**Action Etats, entreprises, ONG**

Enquête sur les mots du développement durable auprès de 300 français  
Mediascopie / Les Echos / 1<sup>er</sup> Avril 2009

- « C'est un développement qui répond aux besoins des générations du présent
- sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs .
- Deux concepts sont inhérents à cette notion :
  - le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité,
  - et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. »

# Schéma du développement durable



Le durable est  
à la confluence  
des 3 piliers  
Écologique, Social  
Économique

# Synthèse

## Développement durable

**Répondre** aux **besoins des plus démunis**  
Limiter la consommation des ressources  
pour préserver les générations futures

## Responsabilité sociale de l'entreprise

**Prise en compte** des  
**impacts** sociaux et  
**environnementaux**  
de nos activités  
Agir local, penser global

## Entreprise citoyenne

**Prise en compte** des **dimensions**  
**sociale** et environnementale  
dans ses activités

- Est-ce le rôle de l'entreprise :
  - De penser aux plus démunis
  - De se préoccuper du « social »
  - De se préoccuper de l'environnement
  - Et , dans l'affirmative, comment ?

## Critères internationaux de définition de politiques sociales

- Le mot politique vient du grec politikè  
« science des affaires de la Cité »
- Préambule de la charte de l'ONU

Les politiques sociales ont , comme cadre idéologique et fondateur, les droits économiques, sociaux et culturels présents dans la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948

C'est pour cette raison que les enjeux des politiques sociales sont :

- le droit au travail, à l'orientation, à la formation,
- des conditions de travail justes et favorables,
- droit à la syndicalisation,
- droit à un niveau de vie suffisant,
- droit de jouir d'un bon état de santé,
- droit à l'éducation, gratuité de l'enseignement primaire,
- droit d'accéder librement aux activités culturelles, ...

**E - Le rôle (les rôles) de la fonction RH ?**

Question au groupe

Vous êtes **DRH**,  
quels axes structurants  
proposez vous à votre DG,  
susceptibles de répondre aux enjeux de la fonction RH  
Aujourd'hui ?



Question au groupe

Quelle structuration RH  
correspondrait à ces axes structurants?



Question au groupe

En conséquence, quel devrait être le profil du DRH ?

# Les rôles du DRH

selon Dave Ulrich

## Administrateur

Une fonction d'ordre  
Assurer la paye et l'administration  
Mise en conformité avec la réglementation  
Pas de valeur ajoutée

## Champion des salariés

Faiblesse du taux de syndicalisation  
Besoin de contrebalancer le pouvoir de l'employeur  
Besoin de prendre en compte la satisfaction des salariés ( et leur motivation ) Voir l'ombudsman suédois  
Le mot *ombudsman* est d'origine suédoise et signifie *porte-parole des griefs* ou *homme des doléances*

## Accompagnateur du changement

Les entreprises ont sans cesse besoin de changer  
Le DRH joue un rôle important de catalyseur du changement en utilisant comme leviers : l'information / Com la formation, les procédures, le management

## Business partner Appui aux opérationnels

Fournir aux opérationnels le capital humain dont ils ont besoin, en qualité et quantité.

# Les profils des DRH

en fonction des rôles désignés par D Ulrich

**Administrateur**

Profil juridique et administratif

**Champion  
des salariés**

Profil « maverick », ou franc tireur, ou médiateur social  
Cf : ombudsman suédois

**Accompagnateur  
du  
changement**

Imaginatif, créatif, homme d'action,  
manager de crise

**Business partner  
Appui aux opérationnels**

Professionnel du service