

*Les liens entre la GRH et son environnement
interne et externe*

ADJEBLI Nabil
BALI Fares
MERZOUGUI Cherif
TRUYMAN Katrijn
WANG Lin

Sommaire

<u>Sommaire.....</u>	<u>3</u>
<u>Introduction.....</u>	<u>4</u>
<u>Chapitre 1 : Le lien entre la GRH et son environnement interne.....</u>	<u>5</u>
<u>Organisation.....</u>	<u>5</u>
<u>Direction sémantique.....</u>	<u>5</u>
<u>Fonctions.....</u>	<u>5</u>
<u>Orientations générales.....</u>	<u>6</u>
<u>La mission.....</u>	<u>6</u>
<u>Les objectifs.....</u>	<u>6</u>
<u>Les stratégies.....</u>	<u>7</u>
<u>Les politiques.....</u>	<u>7</u>
<u>Les procédures.....</u>	<u>7</u>
<u>Les programmes et budgets.....</u>	<u>7</u>
<u>Direction générale.....</u>	<u>7</u>
<u>Dirigeant.....</u>	<u>7</u>
<u>Équipe de direction.....</u>	<u>8</u>
<u>La culture dans l'organisation.....</u>	<u>8</u>
<u>Définition.....</u>	<u>8</u>
<u>Caractéristiques fondamentales.....</u>	<u>8</u>
<u>Chapitre 2 : Le lien entre la GRH et son environnement externe.....</u>	<u>8</u>
<u>Les mutations technologiques et ses impacts.....</u>	<u>9</u>
<u>Mondialisation et internationalisation de la concurrence.....</u>	<u>10</u>
<u>Le contexte économique.....</u>	<u>10</u>
<u>Les évolutions démographiques.....</u>	<u>10</u>
<u>Les mutations sociologiques.....</u>	<u>11</u>
<u>Chapitre 3 : les défis de la GRH.....</u>	<u>11</u>
<u>Le partage des décisions RH.....</u>	<u>11</u>
<u>L'anticipation.....</u>	<u>11</u>
<u>Les missions RH du manager.....</u>	<u>11</u>
<u>Comment rendre les managers DRH.....</u>	<u>13</u>
<u>Les risques de partages.....</u>	<u>13</u>
<u>Conclusion.....</u>	<u>14</u>
<u>Bibliographie.....</u>	<u>15</u>

Introduction

La Gestion des Ressources Humaines est un ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources individuelles et collectives du personnel pour une plus grande efficacité et efficience, en soutien de la stratégie d'une organisation. C'est une activité essentiellement fonctionnelle de l'entreprise, de nature transversale par opposition à une activité hiérarchique. Le but de la GRH est l'optimisation de l'utilisation du facteur humain dans l'entreprise, donc il faut maximiser les rendements en fonction d'obtenir un climat social favorable. La GRH consiste aux nombreux domaines, quelques exemples sont : le recrutement, la gestion des carrières, la formation, la gestion de la paie et des rémunérations, les relations sociales et syndicales, la motivation et l'implication du personnel, la communication, les conditions de travail, etc.

L'environnement d'une organisation existe à l'environnement interne et externe. L'environnement interne consiste aux autres fonctions de l'organisation, la ligne hiérarchique ensemble de fonctions et de pratiques ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources individuelles et collectives du personnel, etc. Nous parlerons de la stratégie, l'organisation, l'identité. L'environnement externe existe aux parties prenantes, comme l'état, les clients, les concurrents, les fournisseurs et les intermédiaires de financement. Une partie prenante est un acteur individuel ou collectif concerné par une décision ou un projet d'une organisation, donc des syndicats, des organisations patronales et les collectivités territoriales sont aussi des parties prenantes. Nous vous expliquerons quelque chose de la technologie, de la concurrence, des aspects économiques, démographiques et sociologiques.

L'objectif de notre exposé est d'expliquer quels sont les liens entre la GRH et son environnement interne et son environnement externe.

Chapitre 1 : Le lien entre la GRH et son environnement interne

Organisation

Direction sémantique

Entité

Le mot « organisation » a un sens tellement large qu'il peut recouvrir aussi bien les sociétés privées et les sociétés publiques que les états. Le mot organisation peut envisagé en tant qu'entité et s'appliquer à tout regroupement permanent visant à la réalisation d'objectifs déterminés.

Structure

L'organisation peut être vue également comme une structure. C'est à dire des unités administratives visibles dans un organigramme qui répartit les tâches, les pouvoirs et les responsabilités.

Fonction administrative

L'organisation peut enfin être vue en tant que fonction administrative qui réfère à un processus d'action mettant en interrelation les personnes et les tâches à accomplir en fonction d'un objectif précis et d'une structure donnée.

Fonctions

Fonctions de l'organisation

Pour réaliser sa mission, l'organisation doit compter sur la bonne marche de ses fonctions. Le terme « fonction se définit par l'ensemble des responsabilités normalement assumées par les supérieurs hiérarchiques en regard d'une utilisation efficace des ressources de travail. » On retrouve principalement quatre fonctions dans l'organisation :

- La fonction finance/comptabilité
- La fonction de production
- La fonction de marketing
- La fonction des ressources humaines

On retrouve d'autres fonctions de l'organisation selon les secteurs d'activité :

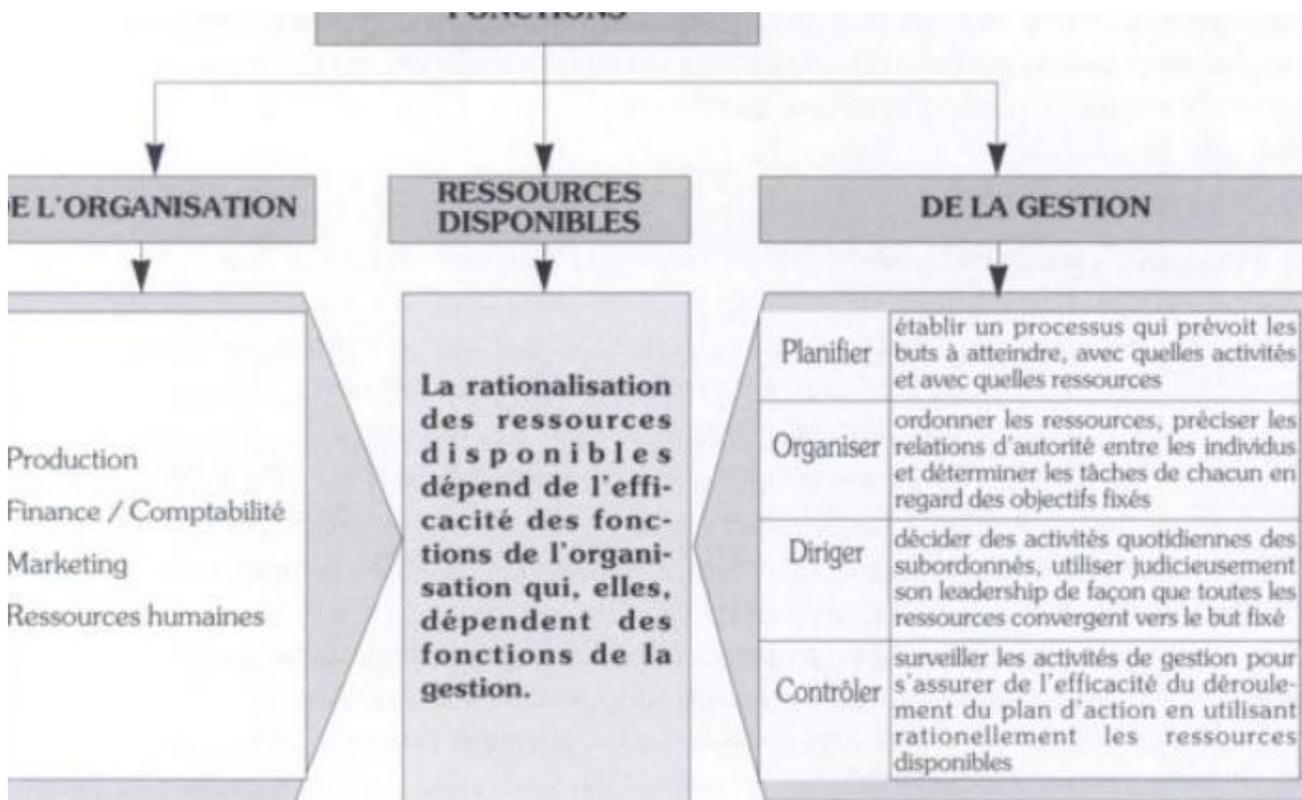
- La fonction de recherche et de développement
- La fonction d'approvisionnement
- La fonction relation publique

En somme, toute organisation a un ensemble de fonctions plus ou moins apparentées qui cherche à atteindre une finalité donnée.

Fonctions de gestion

Quelle que soit sa nature (privée ou publique), toute organisation applique des principes administratifs pour atteindre ses finalités. Ces principes peuvent être regroupés dans quatre catégories appelées « fonctions Administratives » ou « fonctions de gestion ». Planifier, organiser, diriger et contrôler. On peut affirmer que le fonctionnement d'une organisation dépend surtout de la façon dont les RH sont planifiées, organisées, dirigées et contrôlées dans l'ensemble de l'organisation.

La figure 1 illustre les deux fonctions (d'organisation et de gestion).



Orientations générales

La mission

C'est la raison d'être ou l'objectif principal de l'organisation. Par exemple : la raison d'une société d'électricité est de produire et de distribuer de l'électricité à une population donnée.

Les objectifs

Ils sont fixés et poursuivis par chacun des membres d'une organisation. Ils diffèrent d'une organisation à l'autre.

L'organisation a un certain nombre d'objectifs (généraux et spécifiques) et les services ou départements qui la composent ont des buts qui convergent vers la réalisation de ces objectifs, mais les différents services peuvent se donner des objectifs qui leur sont propres,

sans pour autant nuire à l'accomplissement des objectifs globaux de l'organisation. Ce qui compte, c'est que tous les objectifs soient utiles.

Il revient à l'organisation d'identifier les objectifs généraux qui orienteront chacune des fonctions y compris la fonction RH.

Les stratégies

Ce sont les plans d'actions des organisations, elles naissent du « processus qui consiste à décider des objectifs de l'organisation, des modifications apportées à ces objectifs, des ressources utilisées pour atteindre ces objectifs et des politiques qui devront dicter la façon d'acquiescer, d'utiliser ces ressources et d'en disposer. »

Les politiques

Représentent des énoncés généraux qui servent à orienter la réflexion et l'action dans le processus de prise de décision. Elles définissent aussi des secteurs de prise de décision, s'assurent de la compatibilité des décisions avec les objectifs et contribuent à leurs réalisations.

Les procédures

Ce sont des méthodes qui seront utilisées dans l'exécution des activités prévues, elles guident- l'action plutôt que la réflexion, elles sont rigides et l'organisation toute entière doit obéir aux procédures.

Pour toute organisation, ce sont des points de références en ce qui concerne (qui a trait) à l'application d'une politique.

Les programmes et budgets

Les programmes sont un amalgame de buts, de politiques, de procédures, de règlements, de distribution de tâches, d'étapes à franchir, de ressources et d'autres éléments nécessaires pour mener à terme une activité. Leur réalisation est habituellement appuyée de budgets d'investissement et d'exploitation. Les budgets sont des énoncés de résultats prévus, exprimés en termes quantitatifs. Ils sont des programmes chiffrés.

Direction générale

Dirigeant

Le dirigeant est un individu qui a une vision qu'il essaie de communiquer aux autres et qui travaille à la rendre concrète et réalisable. Il a comme tâche principale de diriger les autres et il est le grand responsable des performances de son organisation. Pour obtenir des individus qui l'entourent la réalisation des buts organisationnels, il se sert de mesures incitatives. Il établit des systèmes de contrôle très efficaces pour surveiller de près les comportements de l'équipe de direction. Il projette autour de lui une image positive de sa vision et contribue à donner un sens au travail de l'ensemble des salariés.

De cette manière, le dirigeant cherche à maîtriser son environnement interne et de la même manière il doit réagir à son environnement externe. Il doit tenter de prédire son évolution et

mettre en place les changements qui s'imposent à l'interne. Il peut réagir après que des transformations se soient produites mais il est préférable qu'il prévienne.

Équipe de direction

L'équipe de direction (ou les responsables hiérarchiques) établit des mécanismes administratifs pour acquies des ressources (matérielles, financières, humaines). Élaborer les buts, préparer et exécuter les décisions et faciliter les communications avec l'environnement interne. Il s'occupe aussi des techniques de motivation des salariés, de contrôle des coûts et de mesure des performances au travail.

La culture dans l'organisation

Définition

Selon E-Schein: "la culture organisationnelle est l'ensemble de postulats fondamentaux qu'un groupe donné s'est inventés à découvrir ou à développer en apprenant à affronter les problèmes afférents à l'adaptation externe et à l'intégration interne, ensemble qui a fonctionné de façon assez satisfaisante pour être considéré comme valable et en tout que tel, pour être enseigné aux nouveaux membres, à qui il sera présenté comme la manière correcte de percevoir, de penser et de ressentir vis-à-vis desdits problèmes."

Caractéristiques fondamentales

Elles se construisent par apprentissages réalisés grâce aux réponses apportées par les membres de l'organisation pour assurer la survie de celle-ci (adaptation externe).

Elles se transmettent aux nouveaux entrants (intégration interne).

Chapitre 2 : Le lien entre la GRH et son environnement externe

L'entreprise et ses managers sont confrontés à des défis nombreux: mutations technologiques, intensification et internationalisation de la concurrence, fluctuations économiques, évolutions démographiques, mutations sociologiques, évolution des partenaires sociaux et du cadre réglementaire. Pour y répondre, l'entreprise a adopté de nouvelles logiques dont celle du partage. Elle doit veiller à l'appropriation par les managers de nouvelles pratiques RH.

Les mutations technologiques et ses impacts

Les mutations technologiques ont un impact sur la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences sont considérables. Les mutations créent des déséquilibres qualitatifs et quantitatifs.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de compétences et de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place dans le cadre d'une gestion des compétences.

Trois impacts des mutations technologiques doivent être soulignés:

A) L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés, il entraîne des sureffectifs nécessitent la mise en place de réductions d'effectifs, il impose une gestion anticipatrice de l'emploi et la recherche de modalités d'adaptation pertinentes.

B) La modification des qualifications requises, l'évolution technologique crée, modifie, et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement de formation et l'acquisition de nouvelles compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classifications et de rémunération. Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.

C) Le renchérissement du coût des équipements dont la durée de vie diminue pour cause d'obsolescence rapide alors que la durée effective du travail, réduite avec les 35 heures, représente aujourd'hui moins 1550 heures par an. Ceci nécessite un accroissement de la DUE (Durée d'utilisation des équipements) par l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail (travail posté, équipe de suppléance de fin de semaine, semaine comprimée, temps partiel...) qui sont délicates à mettre en place et à faire vivre.

Pour maîtriser ces impacts, la mobilisation de l'ensemble de la ligne hiérarchique est nécessaire. C'est le « N+1 », le manager de proximité, qui est le mieux placé pour surveiller l'adaptation actuelle et future de ses collaborateurs, aménager les temps de travail, suivre l'évolution des emplois et prévenir les risques d'inadéquation en s'appuyant sur l'expertise des fonctionnels RH.

Mondialisation et internationalisation de la concurrence

Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver une productivité compétitive dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délais les frontières, l'innovation, le partage des bonnes pratiques et la rigueur deviennent indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Le renchérissement des investissements impose une marge d'autofinancement accrue et donc la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur rigueur, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'innovation participative est devenue un avantage compétitif important.

Le contexte économique

Dans un contexte de croissance différenciée, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel sur valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. Faute de moyens pour investir et résister, elle devient une proie. La rigueur est essentielle.

Dans un contexte de pénurie de talents et de main-d'œuvre qualifiée, la rigueur salariale ne signifie pas bas salaires mais politique de rémunération pertinente et performante. La qualité d'une politique de rémunération repose sur l'implication des managers dans sa mise en œuvre.

L'entreprise doit maintenir sa compétitivité et répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. L'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Elle privilégie la recherche de la souplesse et de l'adaptation. Elle explore toutes les voies de la flexibilité lui assurant au moindre coût des marges d'adaptation. Elle raccourcit ses délais de réaction. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiable et le manque de visibilité à court et moyen terme. La GRH adaptée à un environnement chaotique repose sur l'exploration permanente de scénarios divers. Réaliser régulièrement des simulations permettant de valider des schémas de réponse à des événements aléatoires est indispensable. Disposer de cadres capables de prendre très vite les décisions d'adaptation nécessaire est donc essentiel.

Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation. Elles doivent éviter que le sentiment précoce de fin de vie professionnelle ne démobilise les seniors. Elles doivent aussi réussir la relève des départs massifs.

Les mutations sociologiques

L'évolution des valeurs et des attentes individuelles des salariés se poursuit à un rythme soutenu. L'entreprise regroupe de plus en plus des salariés aux aspirations très diverses. Être reconnu, être traité sans discrimination, bénéficier d'un traitement équitable et d'une égalité des chances, sont des attentes largement partagées au-delà des différences.

Le recours à des enquêtes d'opinion internes permet de mesurer la satisfaction et le climat social et de faire ressortir les populations sensibles et les groupes (groupe d'âge, service, qualification, site...) exprimant des attentes spécifiques. Le suivi des enquêtes externes apporte des référentiels et des pistes de réflexion. Le rôle de la hiérarchie est essentiel pour prendre en compte la diversité des attentes.

Chapitre 3 : les défis de la GRH

Le partage des décisions RH

Le DRH devient le promoteur du concept de fonction partagée. La décentralisation de la décision permet l'adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariées.

Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches, tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction.

Le partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes, d'autre part.

L'anticipation

La croissance des « trente glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une gestion des RH au jour le jour, peu rigoureuse, voir laxiste.

Les trente suivantes (1975-2005), qualifiée tantôt de « douloureuses » ou de « piteuses » ont fait ressortir les risques liés à une insuffisante anticipation des compétences nécessaires. Aujourd'hui le manque de visibilité exige une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain.

Les missions RH du manager

Le responsable hiérarchique est invité à assumer, dans le cadre du partage, la fonction RH dans toutes ses dimensions, parmi les missions qui lui sont de plus en plus fréquemment confiées. On peut identifier les décisions dans tous les grands domaines.

Le manager doit donc acquérir les connaissances et les compétences lui permettant de :

- Maîtriser le cadre juridique : c'est-à-dire connaître le contrat de travail et l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique et appliquer convenablement les possibilités réglementaires pour être efficace.
- Choisir : c'est-à-dire savoir recruter les collaborateurs non-cadres, recruter les cadres débutants expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité.
- Gérer l'emploi et les temps : et en particulier prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilité, gérer les temps de travail, assumer les plans de sauvegarde de l'emploi et concilier les attentes et contraintes souvent contradictoires de l'entreprise et des salariées.
- Orienter : ce qui implique aider les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences et les entretiens professionnels pour élaborer des parcours professionnels personnalisés.
- Former : en veillant à manager la formation pour en faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs, les conseiller et élaborer avec eux les plans individuels de formation et les plans individuels de développement des compétences.
- Rémunérer : ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale et individualiser les rémunérations en laissant des espaces de choix.
- Mobiliser : et, pour y parvenir, développer l'implication affective et organisationnelle de ses collaborateurs, savoir animer les équipes dans leur diversité, communiquer, informer et redessiner l'organisation du travail.

- Négocier : et donc connaître les logiques et modes d'actions des syndicats, développer le dialogue social, négocier sur le terrain avec les partenaires des accords « gagnants-gagnants »
- Veiller : ce qui nécessite de construire son système d'information en matière de RH et avoir une vision stratégique des RH, savoir dialoguer avec la DRH pour qu'elle devienne partenaire d'affaires.

Comment rendre les managers DRH

Pour assumer convenablement ses missions de DRH, chaque responsable doit acquérir les compétences RH de base nécessaire et disposer des informations pertinentes pour prendre les décisions. Le partage pose clairement le problème de la formation et de l'information. L'entreprise doit assurer :

- La formation RH des responsables hiérarchiques
- Leur information dans le domaine des ressources humaines.

Les échecs rencontrés lors de la mise en œuvre de politiques innovantes dans les divers domaines RH résultent généralement des difficultés rencontrées par les responsables hiérarchiques à remplir complètement le rôle qui leur est dévolu.

Les audits réalisés dans des domaines divers font ressortir cinq causes fréquentes d'échecs :

- Information insuffisante
- Procédures inadaptées
- Partage insuffisant des informations
- Formation insuffisante de la hiérarchie aux techniques de base de la fonction « Ressources humaines »
- Prise en compte insuffisante dans les procédures d'évaluation de la dimension RH moins valorisé que les critères de la réussite technique.

Les risques de partages

La cohérence entre l'ensemble des décisions prises par des acteurs différents dans le cadre du partage de la fonction RH est difficile à garantir. Pour y parvenir les entreprises agissent sur quatre points :

- La construction d'une culture commune forte : favorisant l'adoption de comportements managériaux homogènes ;
- La mise à disposition des supports formalisés pour les principaux rôles et décisions RH du manager ;
- Un accompagnement : un suivi et une évaluation des managers, nouveaux et confirmés dans leur rôle RH ;

- Le partage d'expérience entre managers : le principal obstacle au partage, souvent souligné, vient des réticences des managers à prendre des décisions personnalisées délicates.

Conclusion

Pour qu'une organisation soit efficace et compétitive, elle doit tenir compte de sa GRH et des changements de ses environnements interne et externe, et c'est de cette manière qu'elle pourra faire face à ses défis et de ce fait pour pouvoir réaliser ses objectifs.

Bibliographie

- Les Ressources Humaines – Dimitri Weiss – éditions d’organisation – 1999 (Paris)
- Management et gestion des organisations – Pascal Charpentier – édition Armand Colin – 2007 (Paris)
- GRH – Sekiou, Blondin, Fabi Bayad, Peretti, Alis, Chevalier – 2^{eme} édition – De Boeck – 2001 (Canada)