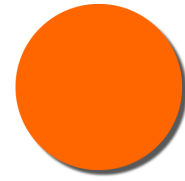


Leçon 2 : Les nouveaux enjeux et Défis de la GRH

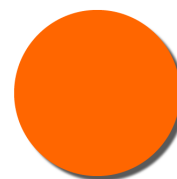
MOUSSA DEMBELE

Table des matières



Objectifs	3
Introduction	4
I - Quelques défis de la fonction aujourd'hui	5
II - Les missions du Responsable des Ressources Humaines	7
III - Les missions clés de l'équipe RH	9
IV - Description et typologie des rôles RH	10

Objectifs



Ce module vise à permettre aux auditeurs d'identifier plus clairement les nouveaux défis de la fonction des Ressources Humaines sur lesquels doivent s'asseoir la légitimité de la fonction afin de jouer pleinement le rôle qui lui est dévolu.

Quelques défis de la fonction aujourd'hui



En tant que fonction support, la fonction RH est la cible toute désignée d'un certain nombre de critiques au sein des organisations : trop focalisée sur la seule gestion administrative, incapacité à saisir les problématiques opérationnelles, « c'est quand ça va mal qu'on en entend parler », difficulté à s'adapter au rythme des changements, valeur ajoutée difficilement visible et mesurable, des coûts de fonctionnement trop élevés...

La fonction RH est donc amenée à relever de nouveaux défis afin d'étendre et d'asseoir sa légitimité. En voici quelques-uns.

- **Anticipation** : la fonction RH se doit, toujours davantage, d'être en mesure d'identifier les attentes de ses clients (Direction générale, responsables intermédiaires, salariés, syndicats) et d'y répondre. Cela inclut la prise en compte de la transformation digitale et ses nouveaux modèles pour les opérations au quotidiens.
- **Cohésion sociale** : la fonction RH est garante de la cohésion sociale. De cette responsabilité découlent des enjeux majeurs à relever, à savoir : faire cohabiter les différentes générations ensemble (la nouvelle génération « Y » avec la précédente « X ») impliquant de faire évoluer le management des ressources humaines. Il y a aussi les milléniales à prendre en compte, la génération la plus récente ; gérer les tensions (voire certains paradoxes) entre une gestion des ressources humaines toujours plus individualisée et un travail davantage collectif qu'hier ; prévenir les risques de santé au travail ; appliquer un cadre légal en constante évolution et animer le dialogue social ; gérer la diversité ; et s'inscrire dans une démarche de formation des individus tout au long de la vie.

You hear about Millennials, **Generation X**, and the **Baby Boomers** all the time, but it's not always clear who's a part of these groups. In fact, all of these terms are fairly unofficial social constructs outside of the Boomers—the U.S. Census actually defines them as the generation of people born between 1946 and 1964. Now, the [Pew Research Center](http://www.pewresearch.org) is looking to give more structure to these generational nicknames with a new set of guidelines that establishes where each person belongs depending on their birth year. This is what they've come up with:

- **The Silent Generation**: Born 1928-1945 (73-90 years old)
- **Baby Boomers**: Born 1946-1964 (54-72 years old)
- **Generation X**: Born 1965-1980 (38-53 years old)
- **Millennials**: Born 1981-1996 (22-37 years old)
- **Post-Millennials**: Born 1997-Present (0-21 years old)

<http://mentalfloss.com/article/533632/new-guidelines-redefine-birth-years-millennials-gen-x-and-post-millennials>

- **La recomposition des frontières de l'entreprise, un ensemble d'éléments** :
 - Montée de l'actionnariat, changement d'actionnaires et de périmètre,
 - Crise économique,
 - Fusion-acquisition,
 - Complexification des structures,
 - Réorganisation de la fonction RH même avec les SIRH et centres de services partagés,
 - L'externalisation, la sous-traitance de nombreuses activités.

Tout cela se conjugue pour inviter la fonction RH à optimiser toujours plus ses processus et ses coûts. Ces évolutions imposent une obligation de résultats (souvent à court terme) et obligent les RH à parler le même langage que les autres (celui des chiffres) ainsi qu'à justifier régulièrement les résultats de leurs actions dont les effets ont toutefois besoin de temps. De

là, la fonction RH doit plus qu'hier piloter sa performance sociale. (Francoise Bender, Cnam Paris)



Les missions du Responsable des Ressources Humaines



Le métier de GRH (Gestionnaire des Ressources Humaines) a une dimension beaucoup plus stratégique. Généraliste, il peut compter sur des collaborateurs plus spécialisés d'autres domaines de la fonction RH.

Les principaux rôles du GRH

Malgré l'évolution de la fonction, le GRH a gardé le rôle de responsables de la gestion des tâches administratives. Au-delà de ce rôle de gestionnaire, il a également pour attributions :

- L'élaboration, en concertation avec la Direction Générale, et le management de la stratégie des ressources humaines
- La facilitation de la survie de l'entreprise
- La contribution au maintien ou le renforcement de la motivation des employés.

Les compétences requises par le métier

- Ecoute – Diplomatie : Le Directeur des Ressources Humaines est avant une personne de dialogue la conduite des actions de changement requises pour l'adaptation
- Il doit être doté d'une grande capacité d'écoute et de diplomatie.
- Maîtrise de la réglementation sociale certes, mais le métier de DRH nécessite désormais des compétences qui embrasse la globalité des problématiques auxquelles est confrontées l'entreprise. Au-delà d'être un technicien des ressources humaines, il doit aussi comprendre les enjeux stratégiques, financiers, commerciaux et techniques.

Qui peuvent être les collaborateurs de DRH ?

La fonction RH regroupe d'autres métiers autour du DRH, qui correspondent à des missions plus ou moins spécifiques. Notons que leur présence ou absence varie selon la taille de l'entreprise, mais aussi selon les éventuelles externalisation d'activités. Ainsi sous la direction du DRH l'on peut trouver :

- **Un responsable paie et administration du personnel** en charge de la gestion administrative du personnel
- **Un juriste en droit social** exerçant une mission d'assistance et de conseil sur le plan de la législation du travail et de la gestion sociale
- **Un responsable recrutement** gérant les différentes phases de campagne de recrutement
- **Un responsable de la formation** mettant en pratique la politique retenue en matière de gestion des compétences
- **Un responsable des relations sociales** en charge des relations et négociations avec les différentes instances représentatives du personnel

Les missions clés de l'équipe RH



Les missions de la fonction ressources humaines peuvent se regrouper en deux pôles principaux :

- **L'administration du personnel**

Ce pôle s'articulera autour des éléments suivants, tenant compte du respect des dispositions légales, de la réglementation et contractuel : Suivi individuel des salariés, mise à jour des informations les concernant durant la carrière, archivages de données, la paie, gestion des congés, suivi de la formation

- **La gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines prend la forme d'activité complexes, dynamique et liées les unes aux autres dont le but est d'aligner les ressources humaines sur la stratégie de l'entreprise. Nous allons distinguer deux niveaux de réalisation de ces activités :

- *Les politiques de ressources humaines*

Elles correspondent aux grandes orientations de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines. Elles découlent de la définition de la stratégie de l'entreprise et ont pour objectif de faire en sorte que les ressources humaines permettent d'accomplir cette stratégie avec succès.

- *Les pratiques de ressources humaines.*

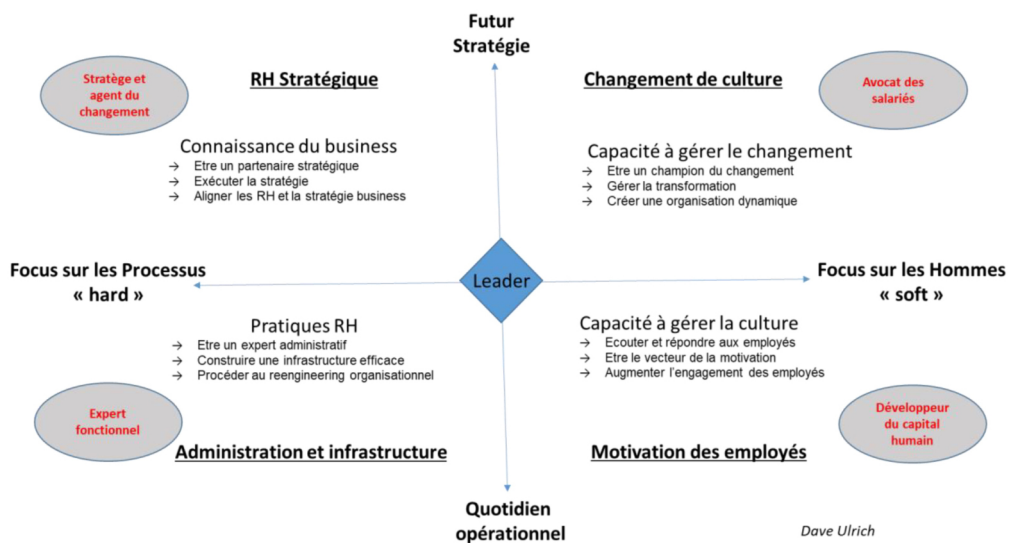
Elles sont la mise en œuvre concrète des politiques RH. Elles correspondent à l'ensemble des décisions et des actions quotidiennes relatives à la gestion des salariés mobilisés dans le cadre de l'activité productive de l'entreprise. Tous les domaines de la gestion des ressources humaines sont concernés.

1. La gestion de l'emploi
2. La gestion des rémunérations
3. La gestion des talents et des compétences,
4. La gestion des carrières
5. La gestion de la formation
6. Les conditions de travail

Description et typologie des rôles RH



Dave Ulrich (Prof. Ross School of Business de l'université du Michigan, Consultant) nous décrit une typologie des rôles RH qui a assurément contribué à asseoir la légitimité de la fonction et des professionnels RH.



p. 10
Management

FOAD - Moussa Dembele – Consultant, Human Capital