

MODELES D'ANALYSE DE LA GRH

1- Les principes sous-jacents à la GRH

La façon dont l'entreprise organise la GRH dépend du modèle managériel en vigueur ; résultat des choix des moyens mis en œuvre pour réaliser la stratégie de profit.

Ainsi, le modèle Taylorien/Fordien est devenu progressivement vers 1970 modèle de la flexibilité.

Modèle taylorien	Flexibilité
Production/consommation de masse	Coût, qualité, délais, motivation, variété...
Notion de suite d'opérations	Notion d'événements (non prévus)
Gestion du personnel basée sur le poste de travail	Gestion des ressources humaines basée sur les compétences

L'évolution de la GRH dépend aussi de l'évolution de la pensée managériale :

- au départ, conception bureaucratique/juridique : formalisation, centralisation, hiérarchisation, impersonnalité
- 1910/1960 : apparition du Chef du Personnel
- 1960/1970 : apparition du Directeur des Ressources Humaines : organisation formelle
- depuis 1985 : Directeur des Ressources Humaines : organisation flexible

2- La GRH confrontée à des activités paradoxales (la gestion)

Exemple de paradoxe : réduire les coûts salariaux pour développer les compétences.

La fonction GRH se technicise et se formalise de plus en plus. Développement de la notion GRH.

C'est une fonction partagée. Plusieurs acteurs sont concernés :

- les décideurs (DG/DRH) : élaboration de la politique sociale
- les managers d'équipes : évaluation des besoins des salariés
- les spécialistes fonctionnels : élaboration des règles et procédures de gestion (acteurs dédiés)

Le degré de partage entre les trois est variable selon la structure de l'organisation (centralisation, décentralisation...)

Les frontières sont floues. De plus, apparaissent de nouvelles structures comme les réseaux d'entreprise.

3- Les représentations dominantes de la GRH

Chef du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
Fonction du personnel essentiellement administrative, bureaucratique	Formelle/informelle	Flexible
Conception de l'homme : Utilitariste	Conception de l'homme : Humaniste	Conception de l'homme : Stratégique

Chaque modèle a été instauré pour améliorer le précédent.

Modèle instrumental : ex. Comment réussir un recrutement ?

- suppose convergence efficacité économique/efficacité sociale
- suppose malléabilité des comportements de salariés

Modèle critiqué, surtout en raison de son aspect très universaliste : ne tient pas compte de toutes les différences des organisations

A l'opposé : Approche contingente : (adaptable)

Eléments constitutifs de la GRH :

- différentes pratiques de gestion (recruter, mobiliser, évaluer, former)
- différentes règles et normes (ex. conventions collectives, normes produits...)
- différents acteurs : DG/DRH/Managers/Représentants du personnel ; Pouvoirs publics/Syndicats...
- différentes politiques de gestion selon stratégie de l'entreprise

En conclusion, difficile de donner une définition de la GRH ; c'est une forme de compromis prenant en compte tout cela, en interaction.