

# Introduction au cours de GRH

Elodie Loubaresse

M2 GEMRH, 2024-2025

# Plan de la séance

- 1. Présentation du cours**
- 2. Programme**
- 3. Modalités d'évaluation**
- 4. Introduction à la gestion**
- 5. Introduction à la GRH**

# **Elodie Loubarette**

*Maître de conférences* à la Faculté Jean Monnet

Docteur en sciences de gestion

## **Enseignements :**

GRH, Management & organisations, Introduction à la gestion, Initiation à l'entrepreneuriat

## **Recherches :**

Liens entre organisation et innovation (niveaux : réseaux, entreprises, pédagogie...)

## **Responsabilités :**

Responsable de la L3 Gestion & du Master 1 Management en formation à distance

Chargée de mission innovation pédagogique et EAD pour la Faculté

**Et vous ?**

Quel M1 ?

Prérequis en gestion ?

L'an prochain ?

# Présentation du cours

- Cours de 24 heures
- **8 séances de 3 heures**
- Pause et travail en groupe en dernière partie de cours
- Septembre – Novembre 2024
- **Séance finale** dédiée à l'évaluation collective grâce à des exposés

# Objectifs du cours

- **Comprendre** la finalité de la GRH et son articulation avec les autres disciplines de gestion
- **Se familiariser** avec les principaux concepts de GRH utiles en contexte professionnel : recrutement, rémunération, motivation, performance, formation...
- **Savoir analyser** des pratiques RH au regard du contexte
- **Pouvoir approfondir** certaines notions à l'issue du cours

# Fonctionnement

- Apports théoriques et pratiques durant le cours
- Travail sur des articles et cas concrets
- Participation orale
- Travail en groupe : exposés lors de la dernière séance
- Mise en ligne de documents sur eCampus : slides PPT, articles, ressources...

*Accès via votre adresse 'etu.upsaclay': activation du compte établissement possible à partir de la semaine prochaine (?)*

# Bibliographie

- *Gestion des ressources humaines*, Cadin, Guérin, Pigeyre et Pralong, DUNOD.
- *Ressources humaines*, Peretti, VUIBERT.
- *Les stratégies des ressources humaines*, Gazier, LA DECOUVERTE.
- *Fonction RH*, Thévenet, Dejoux, Bender, Condomines, Marbot, Normand, Pennaforte, Silva, Storhaye, PEARSON.
- *Des ressources ou des hommes : l'Antibible des RH*, Autier, Jacob, Péretz, 2<sup>ème</sup> édition, VILLAGE MONDIAL.



# Plan de la séance

1. **Présentation du cours**
2. **Programme**
3. **Modalités d'évaluation**
4. **Introduction à la gestion**
5. **Introduction à la GRH**

# Programme du cours

Cours	Date	Thèmes
<b>1</b>	<b>25.09</b>	<b>Introduction</b>
<b>2</b>	27.09	1. Recrutement
<b>3</b>	02.10	2. Evaluation des postes & rémunération
<b>4</b>	04.10	3. Evaluation de la performance
<b>5</b>	09.10	4. Gestion de carrière & la formation
<b>6</b>	11.10	5. Information, communication & SIRH
<b>7</b>	18.10	6. GRH à l'international
<b>8</b>	<b>08.11</b>	<b>Evaluation en groupe : exposés</b>

# Plan de la séance

1. **Présentation du cours**
2. **Programme**
3. **Modalités d'évaluation**
4. **Introduction à la gestion**
5. **Introduction à la GRH**

# Modalités d'évaluation

- Evaluation en groupe sous forme d'exposés (100%)
- Participation orale individuelle (*bonus éventuel*)

# Exposés

- Groupes de 3-4 personnes
- Exposé oral de 20 minutes (*attention à la gestion du temps*)
- Choix d'une ou plusieurs pratiques, si possible innovantes, en matière de GRH (*cas d'une ou plusieurs entreprises*)
- **Proposer une analyse structurée, appuyée sur les concepts pertinents et prenant en compte le contexte**

## Etapes

- Constitution du groupe
- Choix et validation du sujet
- Validation de la problématique et du plan de la présentation

## Livrables

- **Support PPT envoyé avant la présentation**
- Pas de document écrit requis
- **Oral : 20 minutes de présentation / 10 minutes de questions (max.)**

# Critères d'évaluation

- Analyse précise et argumentée d'un contexte
- Effort de recherche de sources, de collecte d'informations
- Application des concepts pertinents à l'analyse
- Articulation et argumentation
- Qualité de la prestation orale
- Respect des consignes
- Synthèse & respect du temps

# Plan de la séance

1. **Présentation du cours**
2. **Programme**
3. **Modalités d'évaluation**
4. **Introduction à la gestion**
5. **Introduction à la GRH**



# Gestion

- **Une jeune discipline** : autonomie prise par rapport au droit et à l'économie en 1967
- Une réunion de théories, modèles et de pratiques
- **Objet d'étude : l'organisation** (l'entreprise est une sous-catégorie)
- **Objectif "praxéologique" et compréhensif** : améliorer le fonctionnement et la compréhension des organisations
- **Moyen** : étude des systèmes de comportements en situation

# L'organisation

- **3 significations** : l'action d'organiser, son résultat et l'institution elle-même
- *“Le fruit de l'action collective” (Crozier)*
- **Principales caractéristiques** : structure (formelle, informelle), individus au travail, hiérarchie, règles, relations de pouvoir, ressources, influence de l'environnement...

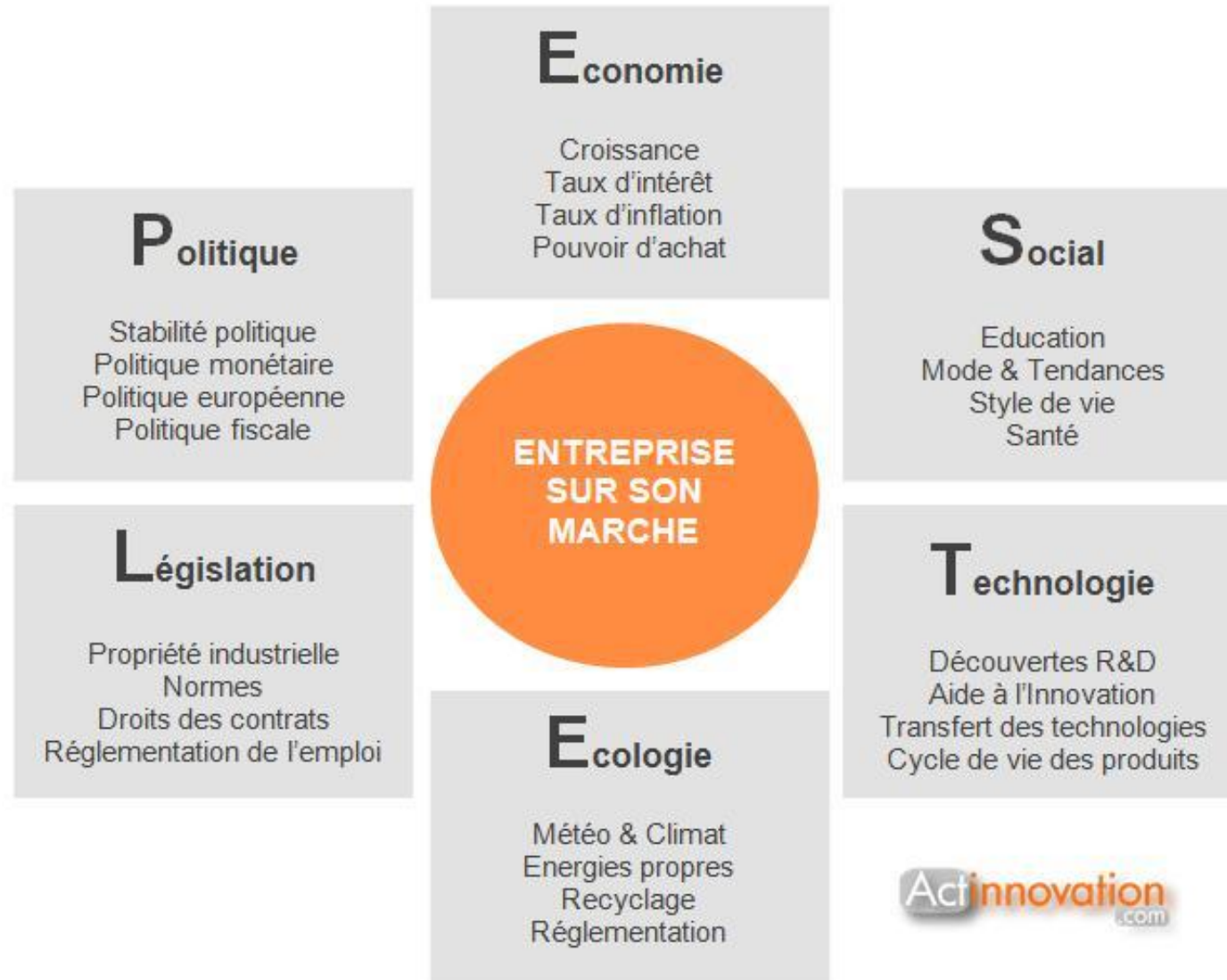
**Influence de l'environnement sur l'organisation**



**CONTINGENCE de l'organisation à son environnement**

**Représentation schématique de l'environnement : Modèle PESTEL**

*« Stratégique », Johnson, Scholes, Whittington*



# Gestion vs. Management

- **Gestion : *approche plus opérationnelle***

Gestion des stocks, gestion de la paie, gestion de trésorerie, gestion de patrimoine...

- **Management : *inclut la dimension stratégique et la référence à la notion de performance***

Management des ressources humaines, management stratégique, marketing management, management d'équipe...

# Le management

## Selon le Larousse

« Ensemble des techniques de direction, d'organisation et de gestion de l'entreprise »

*Le management englobe donc par définition l'organisation et la gestion*

## Selon Thiétart

« Le management, action ou art ou manière de conduire une organisation, de la diriger, de planifier son développement, de la contrôler, s'applique à tous les domaines d'activités de l'entreprise »

# Grandes disciplines / fonctions de l'entreprise

**Stratégie**

**Marketing**

**Organisation**

**Ressources Humaines**

**Comptabilité**

**Contrôle de gestion**

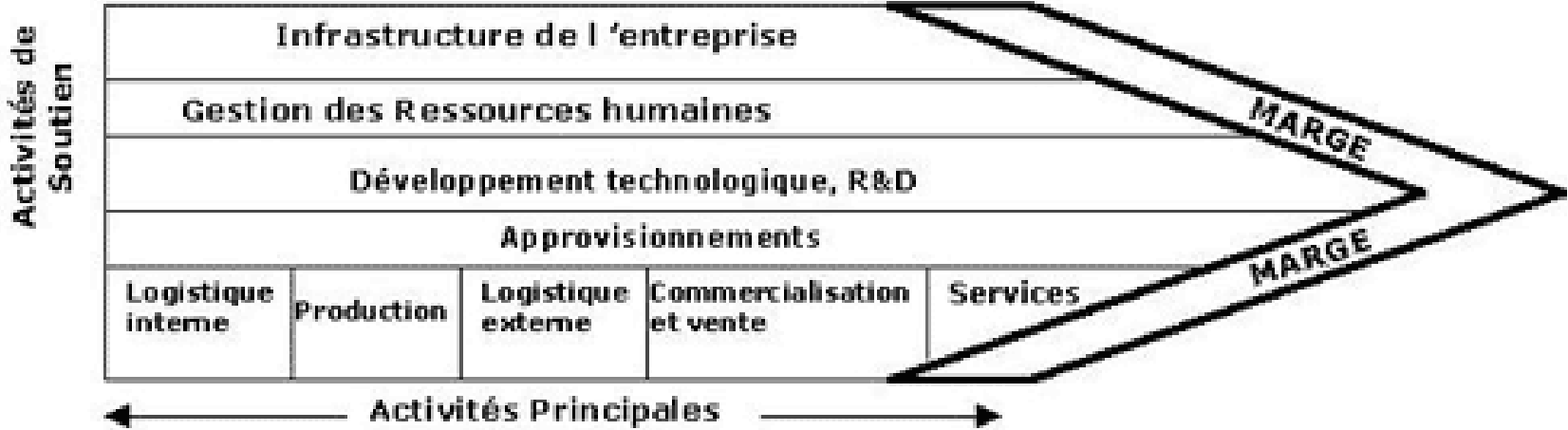
**Finance**

**Gestion de projet**

**Logistique**

.....

# Fonctions de l'entreprise



La chaîne de valeur, Porter, 1980



# Organisation (a) & structure (b)



# a. Les organisations

## ***DÉFINITION DE DE FABRÈGUES***

**Organisation** : *espace géographique temporalisé*

**Composée d'individus** à la recherche d'éléments de satisfaction différents voire contradictoires

**Participation à l'organisation** : source de droits et obligation

**A l'intérieur :**

- *procédures,*
- *plans,*
- *systèmes d'animation et de contrôle*
- ...

# Les organisations

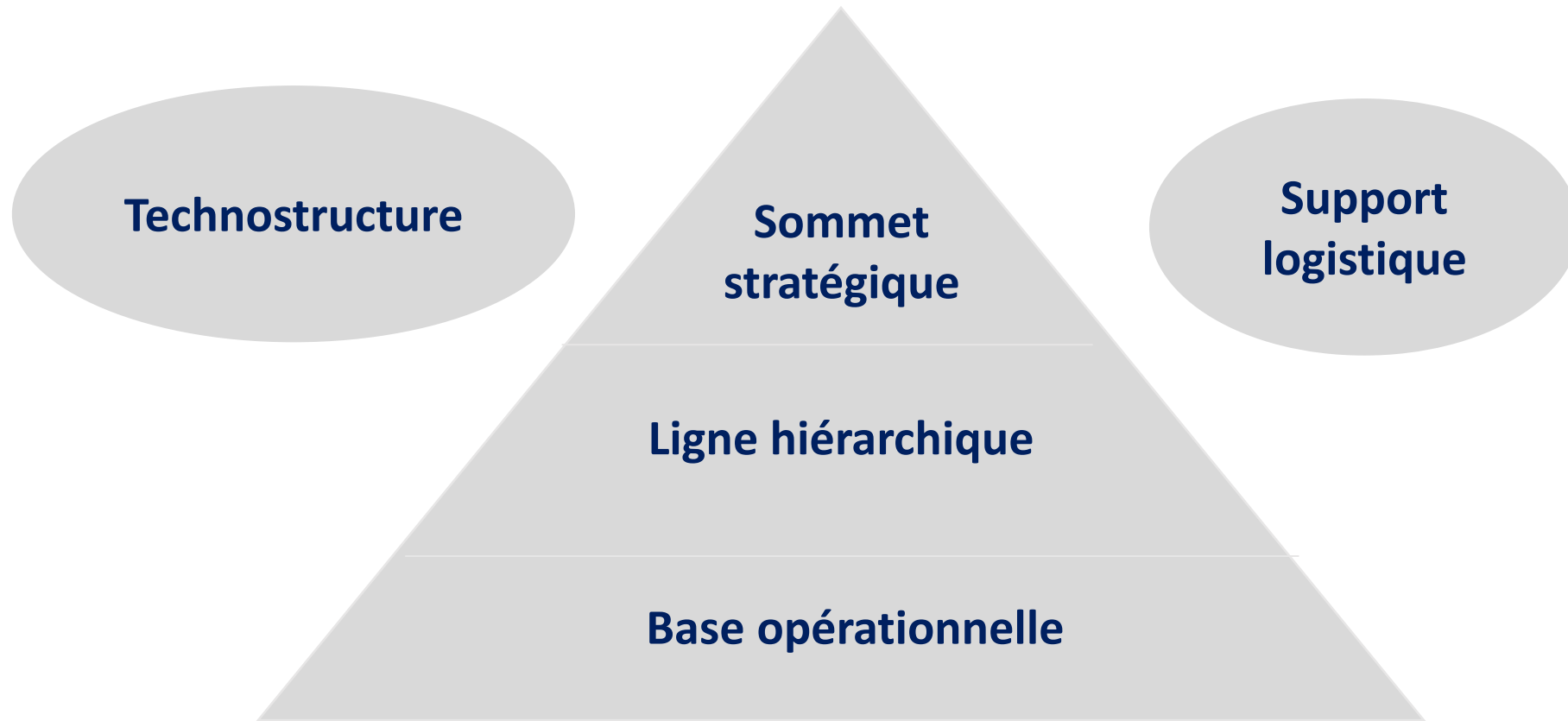
## MISSIONS VARIÉES DE L'ORGANISATION

- rechercher des profits
- assurer une mission de service public
- gérer des avantages pour ses sociétaires

*Ex : organisations du secteur de l'économie sociale  
loisirs, logement, prévoyance ou retraites complémentaires*

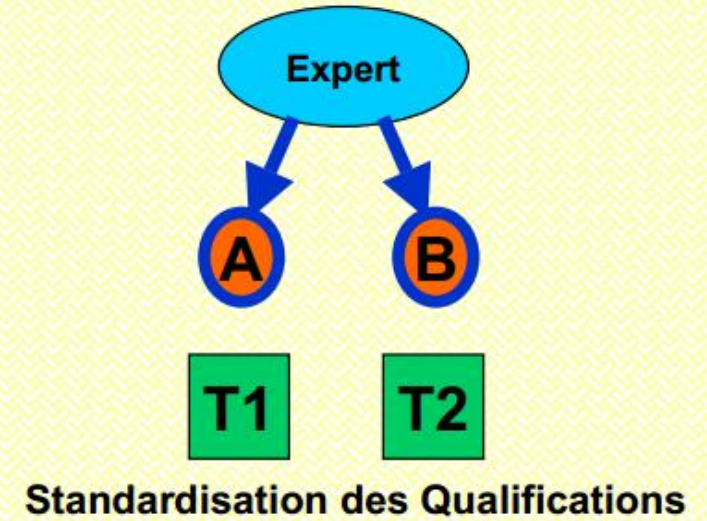
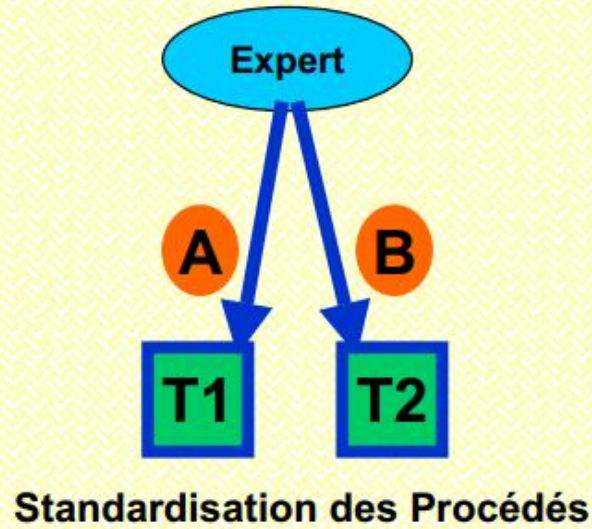
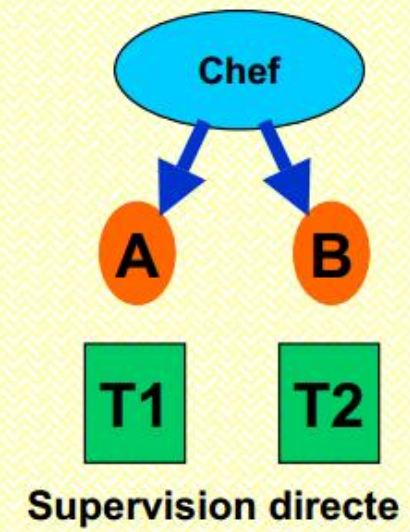
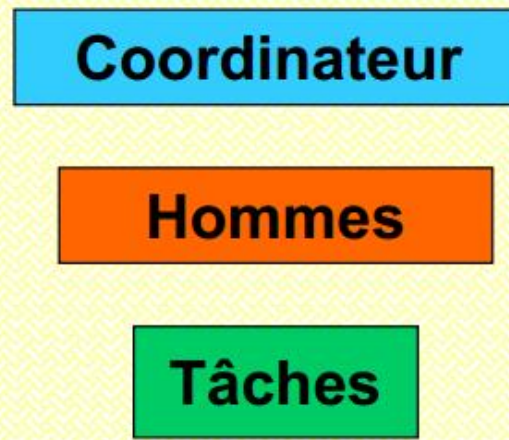
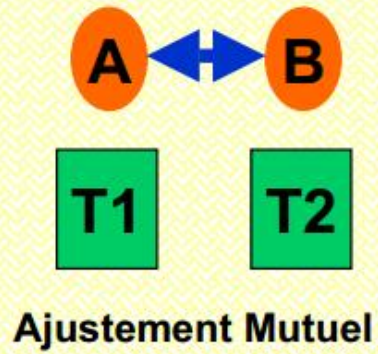
- ...

***Muriel de Fabrègues, « Introduction à la gestion »***



*Les cinq éléments de base d'une organisation  
selon Mintzberg (1982)*





## b. Les structures

- Structure formelle
- Types de structures
- Structure informelle

# Structure formelle

## C'EST L'OSSATURE DE L'ORGANISATION

Elle est conçue par les dirigeants

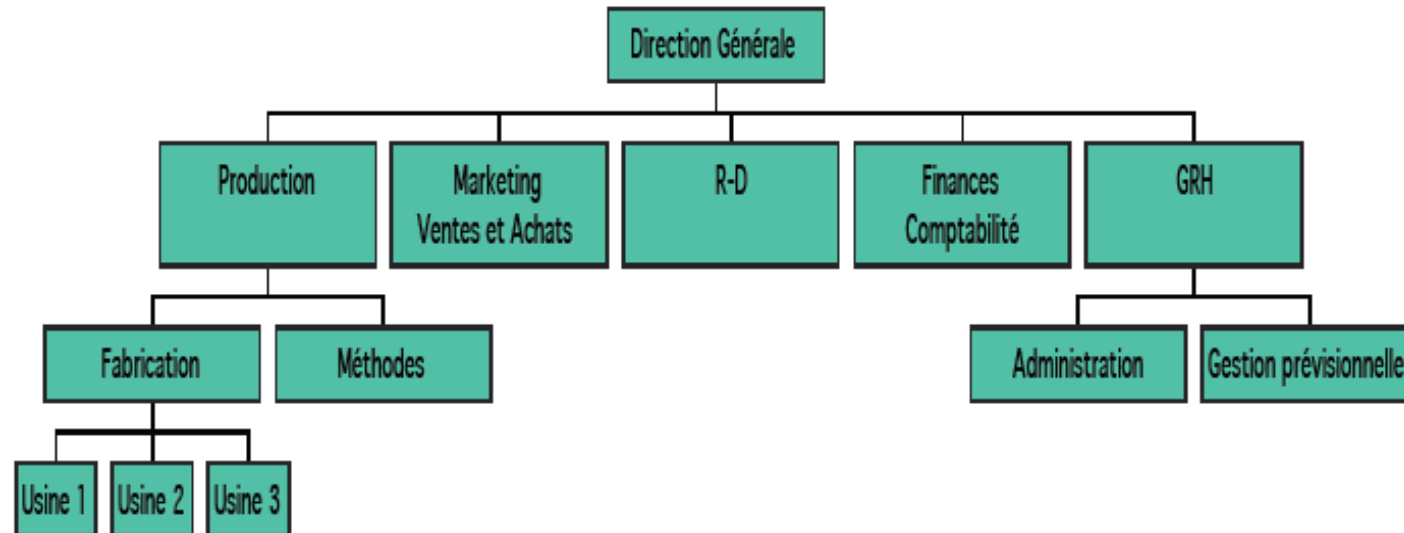
Elle indique la **répartition des tâches** entre les unités, ainsi que les modalités de **collaboration** et de **coordination** entre les postes de travail

# Organigramme

- Expression de la structure formelle de l'organisation
- Il permet de comprendre les **fonctions** de l'entreprise, la répartition des activités entre services
- Il précise le schéma hiérarchique et liens de subordination
- A l'intérieur d'une **unité** : plusieurs **postes de travail** définis par l'ensemble des tâches à réaliser, compétences liées (*GRH*)



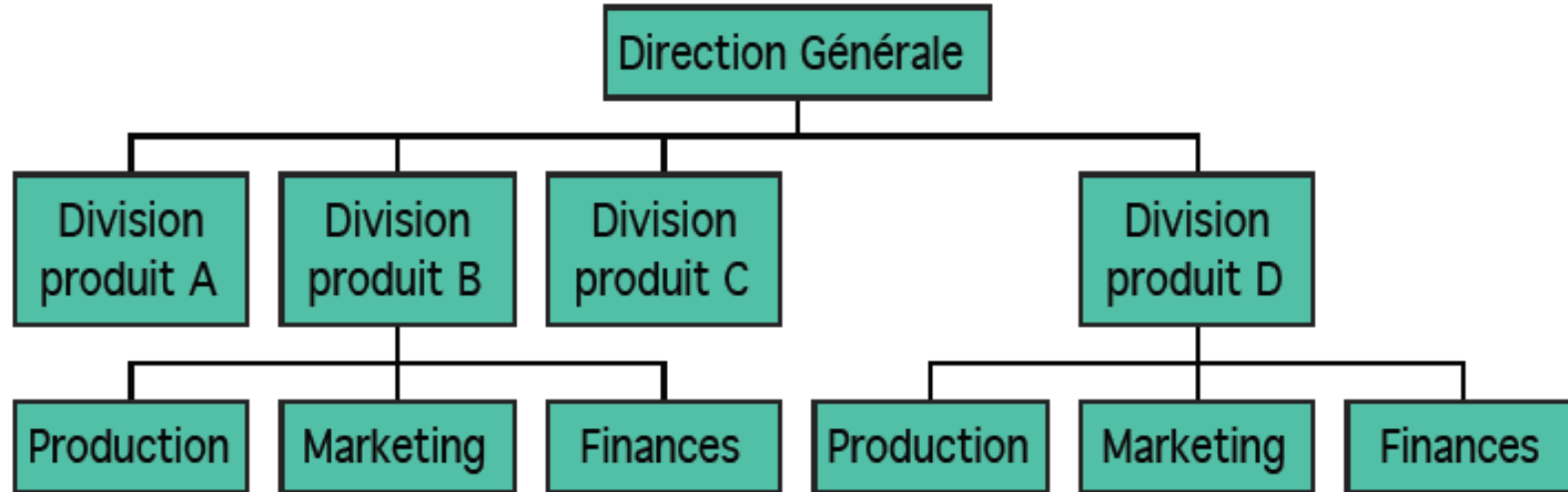
## - Structure fonctionnelle



Exemples : Industrie du Luxe ou de process, EDF, SNCF

*Copyright : Eric Godelier, CRG, 2006*

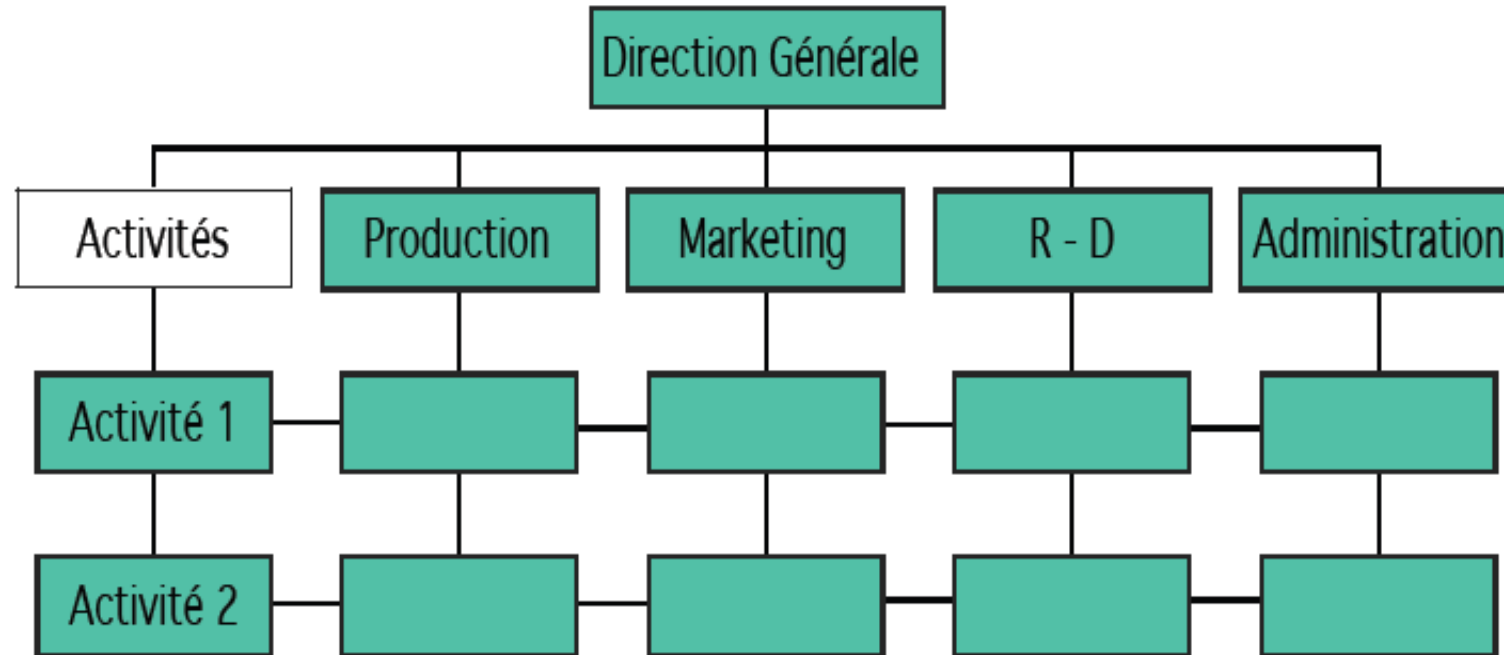
## - Structure divisionnelle



Exemples : St Gobain Arcelor, Danone, Havas, Lagardère, Mitsubishi

*Copyright : Eric Godelier, CRG, 2006*

## - Structure matricielle



Exemples : ITT (1960s), Boeing, Renault Twingo

Copyright : Eric Godelier, CRG, 2006

Structure  
formelle

VS.

Structure  
informelle

# Structure informelle

**CONNAÎTRE LA STRUCTURE FORMELLE NE SUFFIT PAS POUR COMPRENDRE  
L'ORGANISATION**

**Exemple :**

Michel Crozier, *Le Phénomène Bureaucratique*

Cas du Monopole industriel



Ouvrières de production

Avec le chef on n'a pas grand chose à dire... de toute façon on n'attend rien de lui. Le plus difficile, c'est avec ceux de l'entretien. Ils sont sympas, hein on s'entend bien mais... ils arrivent toujours en retard pour réparer les machines quand on leur demande... c'est pénible à la longue. Après on se fait engueuler...

Les filles elles sont pas sérieuses... bon elles sont pas méchantes, mais elles prennent pas soin des machines et puis, elles sont un peu fainéantes il faut dire ce qu'il faut dire... Quant au chef, pour nous c'est simple, il est franchement incompétent. Il connaît pas le boulot, il devrait nous laisser plus d'autonomie quoi.



*D'après Le cas du monopole industriel (SEITA)*



Chef d'atelier

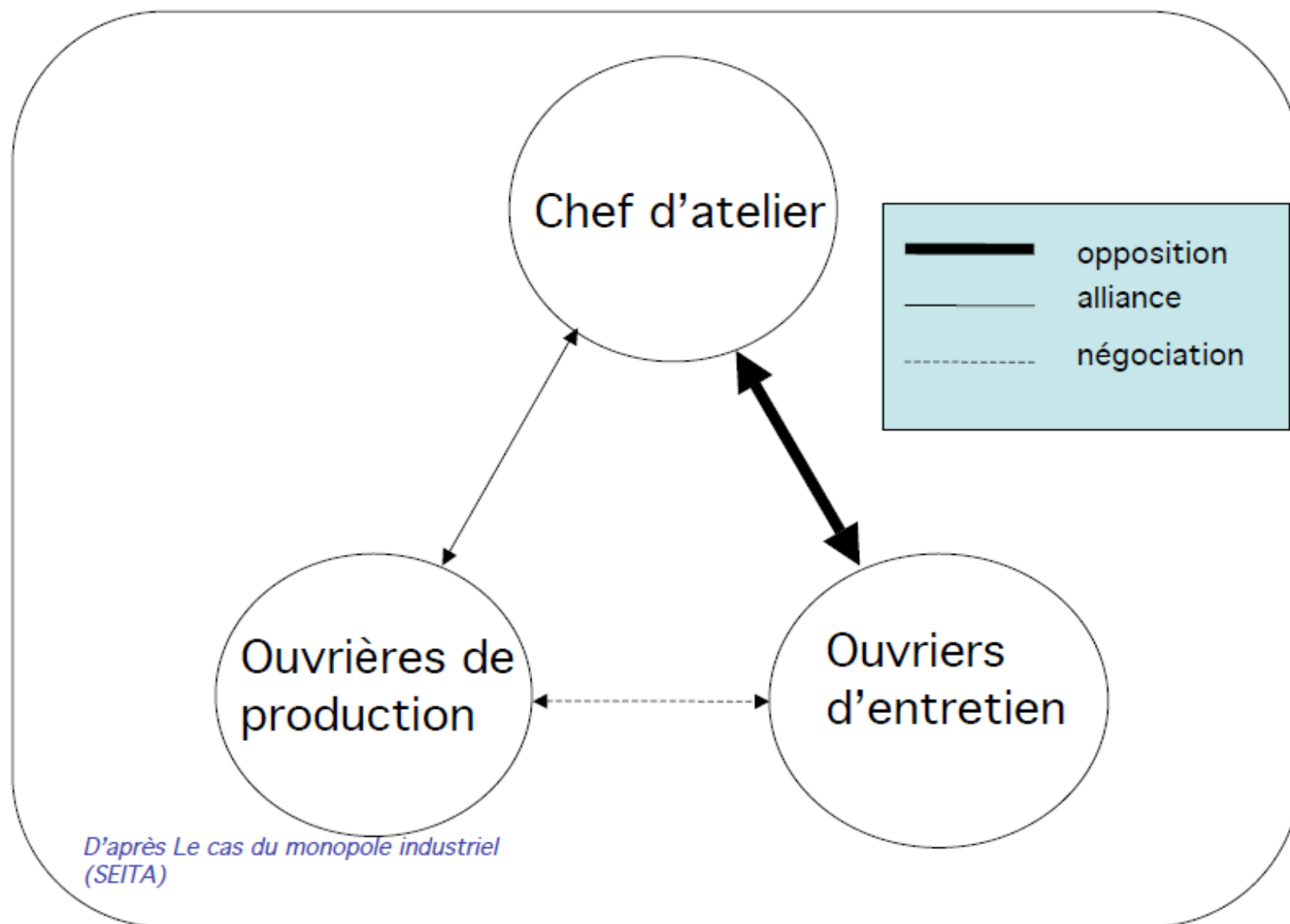
Avec les ouvrières il n'y a pas de problème ici... les gens sont travailleurs... bon avec l'entretien c'est toujours plus difficile, il faut savoir leur parler, être diplomate...ils comprennent pas toujours qu'on a aussi des contraintes de production.

Vous savez... moi je suis le garant de la bonne marche des équipements, ça veut dire que le monsieur sécurité ici, c'est moi... On doit améliorer la fiabilité de nos machines, assurer un entretien préventif, c'est important...



Ingénieur maintenance

*D'après Le cas du monopole industriel  
(SEITA)*





## Cas du Monopole industriel (Crozier)

La hiérarchie formelle n'explique pas ses observations

Les *ouvriers d'entretien des machines* ont plus de pouvoir que les chefs d'ateliers, car ils sont les seuls compétents pour intervenir en cas de panne. Les ouvrières de production dépendent donc d'eux.

# Plan de la séance

1. **Présentation du cours**
2. **Programme**
3. **Modalités d'évaluation**
4. **Introduction à la gestion**
5. **Introduction à la GRH**

# Propos liminaires

Dès que *plusieurs individus* travaillent ensemble à la réalisation d'un *objectif commun*, la question *des relations entre eux* et de leur gestion se pose.

**Chester Barnard**, président de la *New Jersey Bell Compagny*  
*'The Functions of Executives'*, 1938



**Organisations = systèmes de coopération**

En coopérant en vue d'un but commun,  
plusieurs individus sont plus efficaces



**Principales fonctions des dirigeants :**

- assurer la participation de tous
- formuler des buts à l'organisation

## Ressources Humaines

**« ensemble des personnes employées dans une entreprise »,**

Dictionnaire Littré

**« Parler de ressources humaines,  
ce n'est pas considérer que les hommes *sont* des ressources,  
mais que les hommes *ont* des ressources »**

Jean-Marie Peretti, *Ressources Humaines*

# Distinction entre « RH », « fonction RH » et « service RH »

## Gazier, Les Stratégies de ressources humaines

*« Les RH constituent dans l'entreprise un domaine difficilement isolable parce qu'il est en fait partagé, voire éclaté :*

- la plupart des décisions qui affectent le fonctionnement quotidien de l'organisation ont une *composante humaine*,
- et la *gestion des salariés* n'est, en ce sens, que la *mise en action de l'entreprise*. »

**« Cependant, une « fonction ressources humaines », plus spécialisée existe toujours.**

Sous sa forme la plus simple, elle rassemble les tâches :

- d'embauche (recrutement, établissement du contrat de travail),
- de suivi (congés-maladie...),
- de représentation (délégués) ,
- et de rémunération du personnel (établissement du salaire).

***A partir d'une certaine taille (en pratique, une centaine de salariés) et d'un certain degré de complexité des tâches, elle peut être isolée sous la forme d'un service du personnel, puis d'une direction du personnel ou direction des ressources humaines » .***

## Lien entre GRH et Stratégie (De Fabrègues)

« La gestion des ressources humaines (GRH) se définit comme l'ensemble des actions qui visent à ***ajuster les compétences*** des collaborateurs de l'organisation avec les ***besoins des marchés*** qu'elle décide de satisfaire »

# Encyclopédie de Gestion et de Management (Le Duff)

« ensemble des *pratiques et réflexions issues de disciplines diverses*, formant un tout assez cohérent, dont l'objet est d'aider à comprendre et à résoudre les problèmes d'organisation et de régulation du *facteur travail* »



## Différentes définitions

Liées aux conceptions des RH et de leur gestion/management

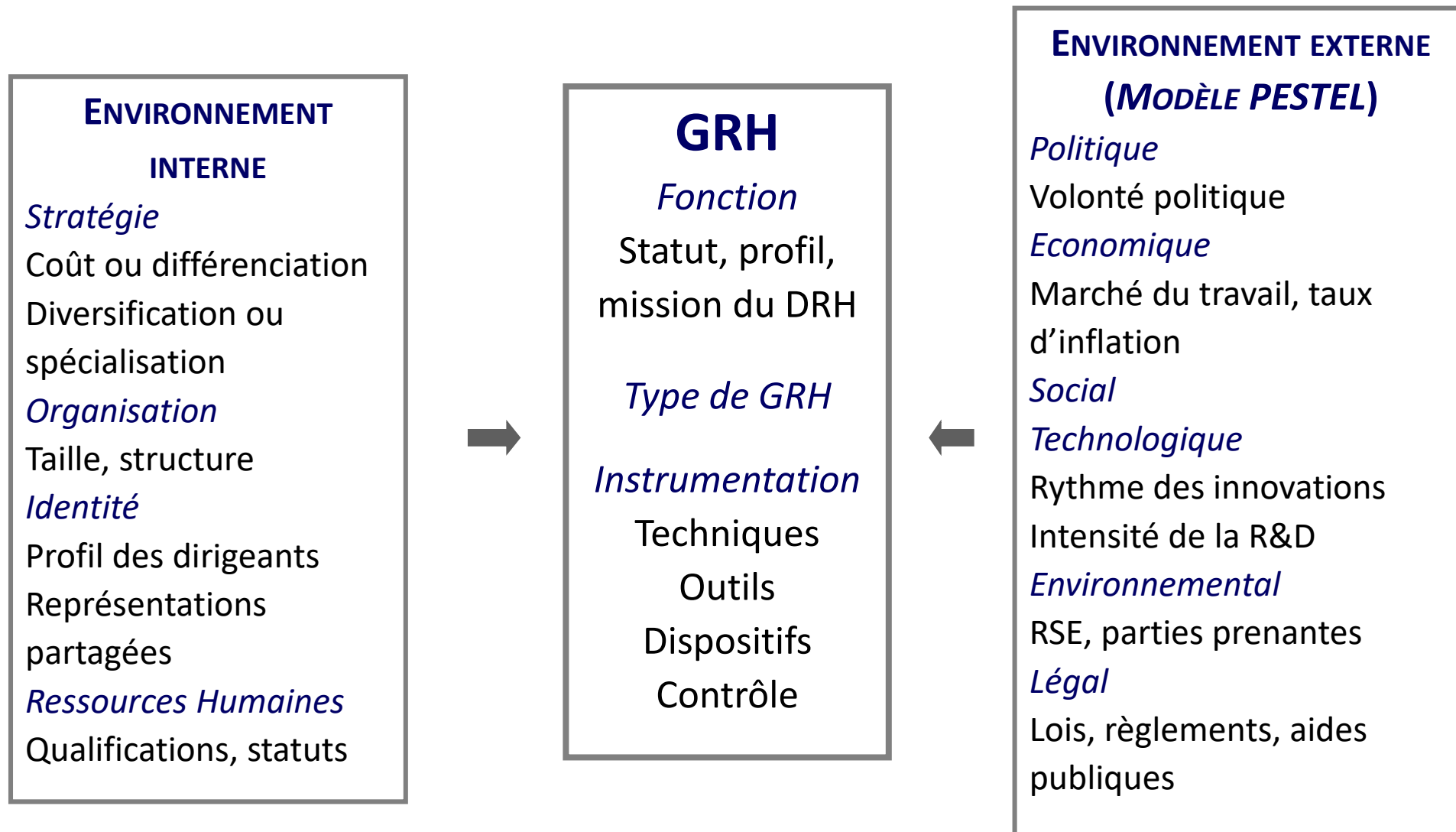
Origine : cadre de référence adopté, conception de l'homme au travail



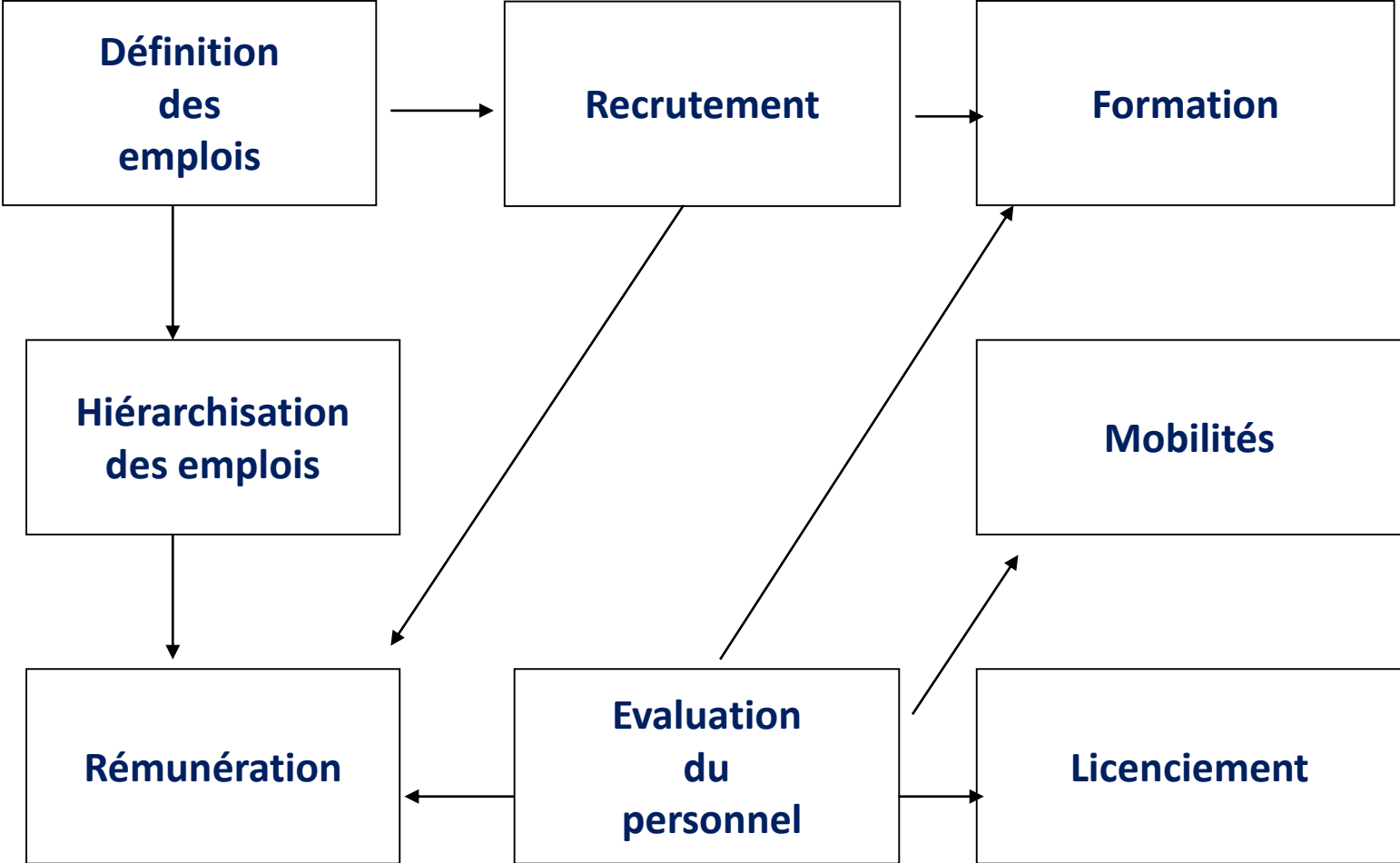
## GRH contingente

- *aux contextes* : historiques, spatiaux, organisationnels...
- *aux cadres théoriques* sous-jacents

<b>Période</b>	<b>Théorie du management dominante</b>	<b>Conception de l'homme</b>	<b>Fonctions RH</b>	<b>Pratiques RH</b>
<b>1900-1950</b>	Bureaucratie (Weber) Administration (Fayol)	<i>Utilitariste</i> : main d'œuvre substituable	Administration du personnel	Réglementation Procédures
<b>1950-1970</b>	Courant des relations humaines	<i>Humaniste</i> : motivation psychologique	Services des relations humaines	Communication Culture
<b>1960-1980</b>	Courant socio-technique	<i>Humaniste</i> : intérêt pour les conditions de travail	Développement social	Organisation Conditions de travail
<b>Après 1980</b>	Management stratégique	<i>Stratégique</i> : homme comme actif spécifique	Gestion des Ressources Humaines	Culture d'entreprise Gestion prévisionnelle Logique de compétence



# Les principales activités de la GRH



# Cas introductif

**« Jouer ce n'est pas travailler »**

- Lire le 1<sup>er</sup> texte
- Proposer une analyse de la situation

## « Jouer ce n'est pas travailler »

- Lire le 2<sup>nd</sup> texte
- Quel regard portez-vous à présent sur la situation ? Sur votre 1<sup>ère</sup> analyse ?