

Peut-on gérer les Ressources Humaines ?

Marc Bartoli, Université P.Mendès-France, Grenoble
Responsable du Master RHci
(Ressources Humaines et compétitivité internationale)

Communication au colloque international « Travail, Identités,
Métier : quelles métamorphoses ? » Collège de France/Cnam,
Paris, 23-25 Juin 2009

Autrement dit

- Interroger quelques grandes évolutions et caractéristiques de pratiques actuelles de GRH, dans les entreprises « globales », qui posent question
- Que gère-t-on vraiment ?
- Où en est la « gestion des personnes **au travail** dans des organisations » ?

Un processus généralisé de « HR Transformation »

- qui recompose la fonction et ses acteurs
- qui emprunte au modèle de Dave Ulrich, avec une distorsion notable
- qui tend à produire un éloignement croissant des fonctionnels GRH des situations de travail concrètes des salariés

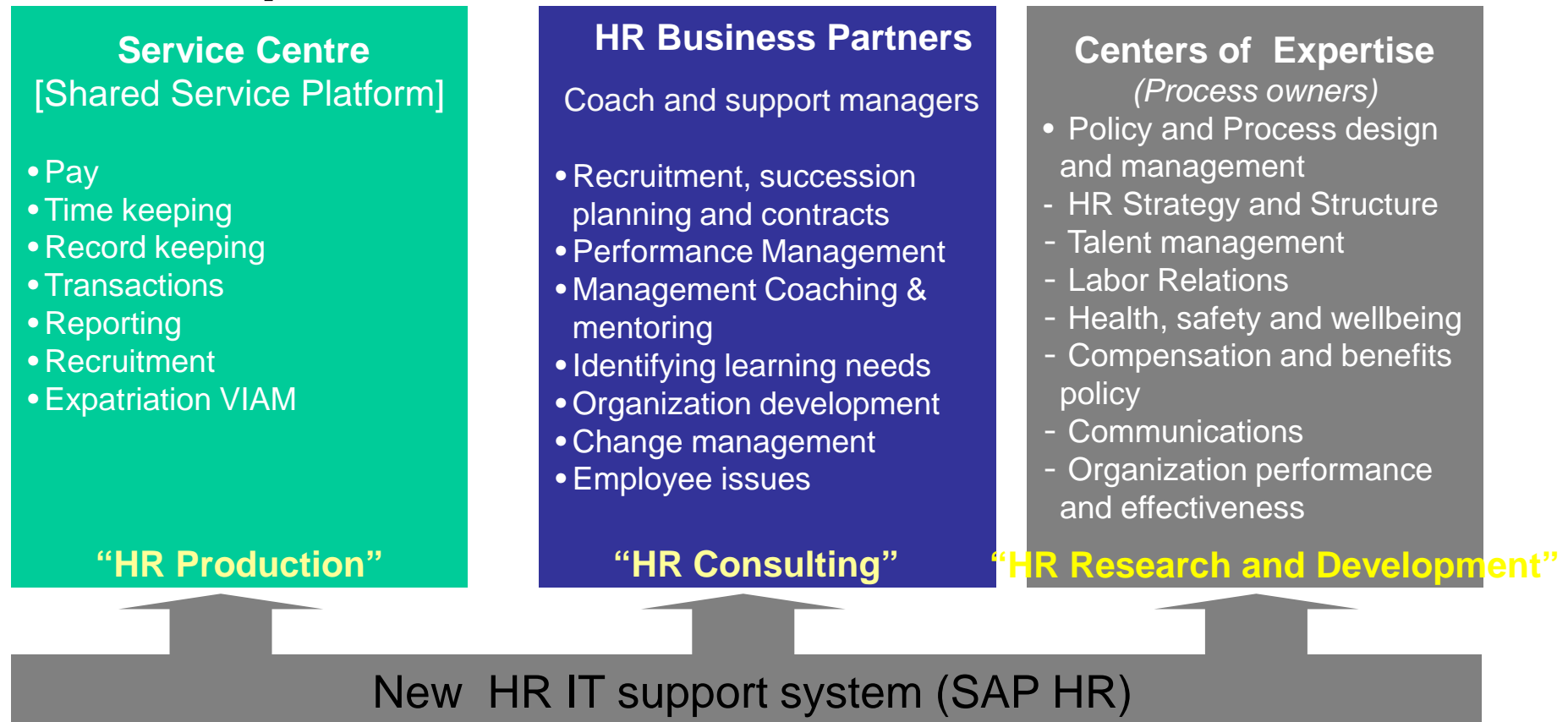
Ulrich's Multiple-role Model for HRM

Role	Deliverable Outcome	Metaphor	Activity
Management of strategic Human Resources	Executing strategy	Strategic partner	Aligning HR and business strategy
Management of firm infrastructure	Building an efficient infrastructure	Administrative expert	Reengineering organisation processes
Management of employee contribution	Increasing employee commitment and capability	Employee champion	Listening and responding to employees/Providing resources to employees
Management of transformation and change	Creating a renewed organisation	Change agent	Managing transformation and change/Ensuring capacity for change

Dave Ulrich, "Human Resource Champions", Harvard Business School Press, 1997

The new *HR Service Delivery Model*

3 pillars & an improved IT base

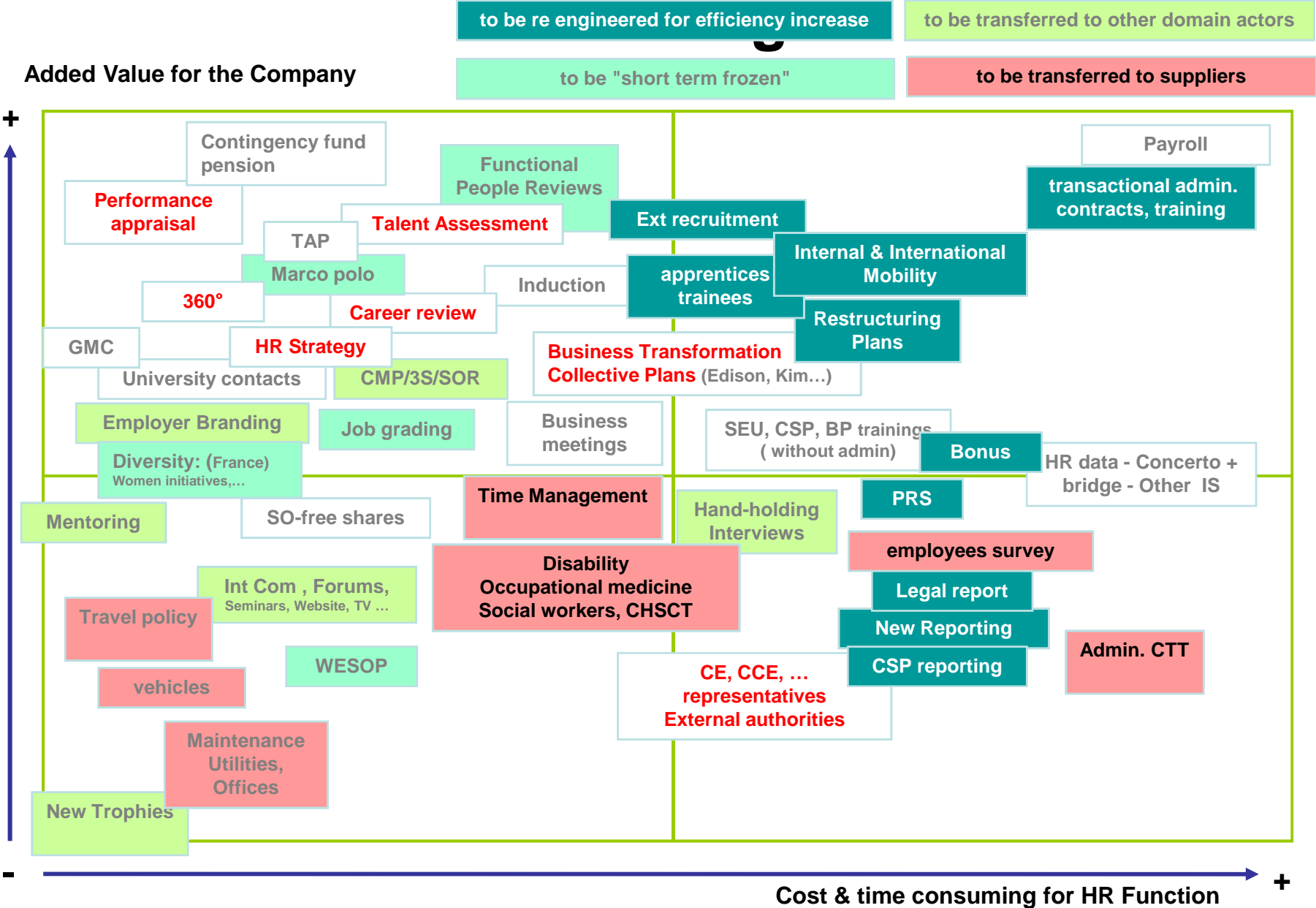


Une GRH...

« contrôle de gestion »

- qui porte de plus en plus sur des indicateurs d'emplois, de coûts salariaux, de performances, ou d' « organisations cibles » ,..., (outils de « contrôle »)
- ...et peu sur des activités de travail et les processus de leur construit collectif (démarches lean management)
- avec l'application d'analyse coûts/VA pour rationaliser le déploiement global de la fonction RH elle-même

HR Offer Matrix: Added Value vs Time & Cost



Une GRH...

« réquisition des compétences »

- Déplacement de la prescription sur les résultats : management par objectifs
- La compétence au secours de l'incomplétude de la prescription du travail
- « un formidable renversement de la charge de la preuve » (D.Cohen)
- Un déplacement vers le comportemental, l'implication, des ressources psychiques, « l'intelligence émotionnelle », ...

Un management en quête majeure de l'« engagement » des personnes

- Débordement de l'activité réalisée : engagement total = se donner à fond au travail **et** « à » l'entreprise
- Scores et scorecards d'engagement (type Gallup Q12), « ranking » des salariés, classement en « engaged », « not engaged », « actively disengaged »
- Double face : gestion des « talents » et renvoi au salarié de la responsabilité de son employabilité

Quel devenir pour la GRH ?

- Plutôt que le « Tous DRH » avancé ces dernières années
- Est-il possible de redonner un devenir plus prometteur à la GRH en (re)passant de la fonction au(x)... métier(s) ?