

## Une fonction ressources humaines performante?\*

*Depuis quelques années, les services du personnel ont pour la plupart été rebaptisés en départements Ressources humaines, sous l'influence des tendances observées dans les pays anglo-saxons et en France notamment. S'agit-il réellement d'un changement de contenu, ou simplement d'une mode?*

*La réponse à cette question dépend des prestations que fournit réellement la fonction.*

### Les trois composantes de la fonction ressources humaines (RH)

La fonction RH comprend fondamentalement trois composantes:

- A. Une **fonction administrative**, qui consiste à assurer la tenue des dossiers du personnel, les contrats de travail, les assurances sociales (AVS, AI, 2ème pilier, allocations familiales, LAA, APG, ...), la paie, les avantages sociaux divers, les horaires de travail, les absences, les vacances, etc... Elle est liée aux lois, ordonnances d'application et aux règlements internes. Elle fournit des informations et des conseils, relatifs notamment à la prévoyance sociale.
- B. Une **fonction de gestion du personnel**, qui consiste à assurer un suivi du collaborateur depuis le premier contact (candidature) jusqu'à son départ de l'entreprise. Cette fonction comporte des activités telles que le recrutement, l'intégration, l'évaluation des performances, la formation et le développement, la rémunération, la gestion des promotions, de la mobilité, du temps de travail, des départs de l'entreprise, qu'ils soient volontaires ou non, de l'utilisation de main-d'oeuvre temporaire. La gestion du personnel est étroitement liée à la politique du personnel définie pour l'entreprise. Elle consiste essentiellement en des services et conseils fournis à l'encadrement et aux individus.
- C. Une **fonction de gestion des ressources humaines**, qui comprend des activités destinées à assurer une adéquation optimale - à moyen et long terme - des ressources par rapport aux besoins, autant sur le plan quantitatif (gestion prévisionnelle des emplois) que qualitatif (gestion prévisionnelle et dynamique des compétences). Elle inclut aussi la relève des cadres (management development - cf. PME juillet 96), le développement de l'organisation et le suivi du climat social (cf. PME - juin 96) et dépend étroitement de la stratégie générale de l'entreprise.

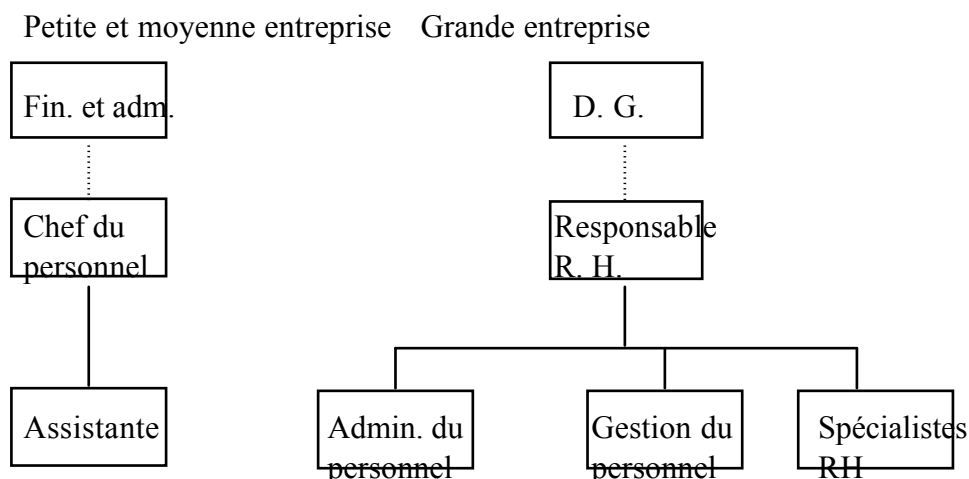
Ces trois niveaux sont *interdépendants*: la dimension ressources humaines ne peut être assurée que si les fonctions administratives et de gestion du personnel sont remplies de manière professionnelle. *On ne devrait donc parler d'une fonction RH que si les 3 niveaux sont couverts.*

### La position dans l'organigramme

La position dans l'organisation dépend du rôle réel qu'on souhaite laisser à la fonction Ressources humaines:

- A. *Au premier niveau*, il s'agit avant tout d'une fonction de production administrative. Dans certaines petites entreprises, elle sera assumée par le responsable administratif, ou une secrétaire de direction. Dans une moyenne entreprise, ce sera le rôle d'une assistante du personnel. Dans de plus grandes organisations, elle constituera un service de l'organisation ressources humaines. Parfois, certaines activités sont sous-traitées à Finance et administration, ou à l'extérieur (p.ex. paie, assurances, 2ème pilier).
- B. *Au niveau gestion du personnel*, il s'agit avant tout d'une fonction de services et de conseils, destinés à l'encadrement et aux individus. Elle sera parfois située en état-major de la Direction, dépendra de Finances et administration ou constituera l'un des services d'une organisation RH dans une grande structure. Certaines activités peuvent être sous-traitées à des bureaux externes (p.ex. agences de placement)
- C. *Au niveau ressources humaines*, il s'agit d'une fonction de nature stratégique, fournissant des services de consultance interne de haut niveau à la Direction et à l'encadrement supérieur, en vue d'une optimisation du développement des hommes et de l'organisation par rapport aux besoins. Elle ne peut donc dépendre que du Directeur général (DG). Certaines fonctions très spécialisées peuvent être confiées à des bureaux spécialisés (p.ex. climat social, Management Development, ...), mais en en gardant le pilotage à l'interne.

*Exemple d'organisation d'une fonction ressources humaines*



**Dans tous les cas: une unité de services**

Dans tous les cas, il ne doit s'agir que d'une *unité de services*, assistant l'encadrement dans l'exercice de ses responsabilités. Elle peut exercer une *influence* importante, selon

les compétences du titulaire, mais ne devrait pas avoir d'autre pouvoir que celui de faire respecter certaines règles et valeurs fondamentales.

Le *pouvoir* doit rester celui de la ligne, à commencer par le Directeur général, qui est le véritable Responsable Ressources Humaines. Ses spécialistes ressources humaines doivent l'aider à assumer de manière optimale sa responsabilité dans ce domaine.

## Les effectifs du département RH

Les effectifs dépendent largement des activités assumées. Deux facteurs entrent notamment en ligne de compte:

- les activités sous-traitées, à l'extérieur ou à d'autres départements (p.ex. paie, assurances, 2ème pilier, ...)
- l'intégration ou non de la formation dans le département, sachant que dans tous les cas la formation devrait fonctionner selon un contrat de prestations de services pour l'organisation, dont les demandes sont exprimées par les ressources humaines.
- les activités réellement assumées, notamment au niveau global et stratégique (p.ex. audits internes, analyses de besoins, pilotage du développement des cadres et de la relève, ...).

Le ratio qu'on entend le plus souvent, soit environ 1 collaborateur ressources humaines pour 100 employés, doit donc être analysé avec précaution, de manière à ce qu'on ne compare que ce qui est comparable. Plutôt que de travailler au niveau de ratios peu significatifs, il est recommandé de *procéder régulièrement à l'évaluation de la qualité des prestations* (valeur ajoutée et satisfaction) et à *un benchmarking externe* (coût et qualité de prestations disponibles sur le marché).

## Les compétences associées

Au vu de ce qui précède, il devient évident que les compétences nécessaires pour l'exercice des différentes composantes de la fonction varient significativement. Il s'agit de compétences:

*Niveau A:* Administratives, comptables, juridiques, avec des qualités personnelles de fiabilité, de précision, de rigueur et de discipline

*Niveau B:* Relationnelles - communication interpersonnelle surtout - avec une capacité à écouter, conseiller, assister, soutenir, responsabiliser l'encadrement et les collaborateurs

*Niveau C:* Conceptuelles, stratégiques et de consultance interne, pour concevoir, définir et contribuer à mettre en oeuvre des politiques et actions globales, réaliser des audits et des missions de consultance interne, conseiller la Direction sur les orientations à prendre en matière de RH.

Pour être crédible au niveau Direction, le titulaire de la fonction RH disposera idéalement d'une formation supérieure et d'une expérience concrète réalisée dans d'autres domaines de la gestion d'entreprise, p.ex. le controlling, la production, le

marketing, la formation. Les carrières internes à un véritable département RH devraient rester plutôt une exception.

### **A noter**

1. La notion de ressources humaines est souvent plus une mode qu'une réalité.
2. La gestion des ressources humaines constitue le troisième niveau des activités nécessaires en matière de personnel: administration du personnel; gestion du personnel; ressources humaines
3. L'activité réellement accomplie conditionne logiquement la position de la fonction dans l'organigramme.
4. La fonction doit dans tous les cas rester une fonction de services, pour les collaborateurs, l'encadrement et la Direction. Ses effectifs doivent être adaptés selon les prestations fournies, en contrôlant la qualité de celles-ci.
5. Les compétences associées à chacun des trois niveaux diffèrent substantiellement, ce qui ne permet que rarement de réelles carrières à l'intérieur d'un département RH.

\* Daniel Held, Dr. ès Sciences Economiques, Consultant en Ressources Humaines et en Organisation, Pully (VD).

