

LES CAHIERS DU DESS MRH

La fonction Ressources Humaines ... Perspectives et réalités

2001
2001

3.3

Introduction

La Fonction RH, son évolution et sa place dans l'entreprise

Une nécessaire adaptation aux changements économiques

Le manager RH : reconnaissance accrue et complexification des fonctions

La place grandissante de l'informatique

Une évolution à plusieurs vitesses

Des disparités liées aux contraintes externes

L'influence des contraintes internes

L'avenir de la fonction RH : un rôle plus stratégique

Vers une gestion quantitative différente des Ressources Humaines

Les nouvelles politiques de rémunérations

Une nouvelle ère pour la gestion du temps de travail

Une gestion des Ressources Humaines plus qualitative

Vers une nouvelle conception de l'acte de formation

Moins de niveaux hiérarchiques et plus de responsabilités pour chacun

Conclusion

Dossier réalisé par : B.CARLY - L.LEPETIT - A.RABADEUX - M.P. VERSTAVEL

2 - Une évolution à plusieurs vitesses

Le développement de la fonction Ressources Humaines s'est accompagné d'un renouvellement de son champ d'action. Si une évolution générale se dessine depuis bientôt deux décennies, elle est différemment perçue par les entreprises et s'est également appliquée de façon inégale aux différentes catégories de salariés. La fonction RH revêt des aspects différents d'une entreprise à l'autre voire dans une même entreprise selon les types de salariés qu'elle gère. Il paraît opportun, après l'analyse globale de l'évolution de la fonction, de comprendre les facteurs qui ont conduit à ces disparités car, au-delà des traditions internes à chaque entreprise, des critères spécifiques permettent de rendre compte de la diversité des politiques d'emploi suivies : l'environnement de l'entreprise, son statut et sa taille.

2.1. Des disparités liées aux contraintes externes

Un critère déterminant : l'environnement de l'entreprise

Chaque entreprise peut, dans un premier temps, être définie par rapport à son environnement économique, technologique, commercial et financier.

Selon les contraintes techniques qui pèsent sur l'entreprise, l'organisation du travail, c'est-à-dire l'ensemble des conditions de vie et de travail des salariés, est différente. Une industrie et une entreprise prestataire de services ne sont pas structurées de la même façon et les priorités en matière de gestion du personnel ne sont pas identiques.

De même, l'organisation du travail des salariés doit répondre à des contraintes commerciales (saisonnalité du produit par exemple). Par ailleurs,

Notes & Commentaires

selon les différents types de marchés auxquels l'entreprise s'adresse, selon son degré d'engagement dans l'économie d'échange international, la politique d'emploi varie et ceci notamment sur des critères comme la gestion des compétences ou la nécessaire flexibilité de la main-d'oeuvre.

Enfin, il n'est plus à prouver, surtout en période de crise où les économies sont de rigueur, que les contraintes économique et financière sont des facteurs primordiaux qui caractérisent la position et la structure de la Direction des Ressources Humaines dans l'entreprise. Ainsi, dans certaines d'entre elles, la gestion du personnel est-elle perçue comme un coût.

La disparité Entreprise privée / Entreprise publique

La gestion des Ressources Humaines est influencée par le statut de l'entreprise. Ceci est caractéristique quand on différencie entreprise privée et entreprise publique. "L'emploi garanti" du service public donne à la stratégie RH une dimension toute particulière. La flexibilité et la mise en valeur des compétences, exigées par les contraintes de l'environnement externe, n'y sont pas gérées de manière identique. La pression exercée sur les salariés du privé est autrement plus importante car la sensibilité aux changements externes est plus grande. Toutefois, dans un souci de rentabilité et d'efficacité, la politique d'emploi menée par les services publics va actuellement dans le sens d'une responsabilisation de ses agents, ceci pour corriger le manque de dynamisme lié à la sécurité de l'emploi et à la mission même du service public. En effet, l'entreprise publique n'a pas pour vocation de faire du profit. Les salariés se soucient moins des notions de résultats ou de productivité. C'est pourquoi nous assistons à une véritable révolution chez France Télécom depuis que la privatisation " menace " cette entreprise.

Notes & Commentaires

2.2. L'influence des contraintes internes

La taille de l'entreprise

Tout d'abord, on observe qu'à partir d'une certaine taille, la Direction du Personnel est représentée au Comité de Direction de l'entreprise. La taille, qui justifie l'émergence de la fonction, varie avec la nature des problèmes de Personnel. Une population hétérogène posant des problèmes complexes de gestion (personnel détaché, expatrié...) justifie l'existence d'une Direction des Ressources Humaines dès un seuil de cent personnes. Une activité plus homogène entraîne un seuil plus élevé.

En-dessous de cent personnes, on ne trouve pas toujours de Direction des Ressources Humaines; la gestion des Ressources Humaines pouvant alors être sous-traitée car elle se résume à des tâches essentiellement administratives.

Au delà de deux-cents personnes et compte tenu du cadre réglementaire, l'entreprise dispose d'un système complexe de relations professionnelles. Elle gère des budgets importants dans le domaine social et la masse salariale représente des enjeux non négligeables.

La taille de l'entreprise influence également son organigramme et conduit celle-ci à créer ou non de nouveaux postes au sein de la fonction Ressources Humaines. Ainsi, dans les grandes entreprises, a-t-on pu observer ces dernières années un renouvellement des organigrammes et la création de postes, tels ceux de "campus manager", de "responsable des rémunérations et avantages sociaux", de "responsable du développement social",... Ceci ne concerne bien évidemment pas les P.M.E. dont les budgets Ressources Humaines sont plus restreints.

Notes & Commentaires

Le service Ressources Humaines des P.M.E., quand il existe, a une structure souvent simple, classique et centralisatrice, contrairement aux grandes entreprises où ces services sont beaucoup plus développés, complexes et décentralisés.

La politique de la fonction sociale s'inscrit non seulement dans un contexte turbulent, mais elle est également soumise à des contraintes spécifiques à chaque entreprise. Il existe donc autant de politiques d'emploi que d'entreprises.

Emergence de différents types d'emploi dans l'entreprise

Ces dernières années ont vu émerger progressivement de multiples types d'emploi à statuts divers, inégalement validés dans l'aire de gestion de l'entreprise

- L'emploi de modèle typique : Il correspond au noyau permanent d'un système d'emploi selon les références classiques salariales et syndicales. Il est constitué de salariés de haut niveau et de généralistes à compétences larges : cadres opérationnels, techniciens, ouvriers spécialisés... Cette catégorie de salariés bénéficie d'une relative sécurité de l'emploi, liée au fait qu'ils assurent la continuité des savoir et savoir-faire dans les métiers clés de l'entreprise. Parce qu'ils occupent des emplois stratégiques, l'entreprise tente de les fidéliser et développe à leur égard une gestion d'accompagnement.
- L'emploi du modèle dit atypique : Il correspond à des emplois qualifiés de "précaires". Ils sont développés par l'entreprise pour satisfaire des besoins de réduction des coûts salariaux et d'ajustement à la variation des commandes, et acceptés avec une certaine docilité par des individus en situation de vulnérabilité économique.

Notes & Commentaires

On retrouve dans cette catégorie des salariés travaillant à temps plein (le plus souvent sous CDD) ou à temps partiel sur des postes administratifs ou ouvriers sans réelles perspectives de carrière, des travailleurs temporaires, des salariés d'entreprise de sous-traitance... L'entreprise se préoccupe bien moins de cette deuxième catégorie de salariés qu'elle considère comme "interchangeables".

On observe donc des distinctions au sein d'une même entreprise dans les politiques d'emploi menées. Ainsi, en particulier dans les grandes entreprises, ne gère-t-on plus l'emploi, mais des emplois à statut inégal. On ne trouve plus une gestion du personnel unique mais des gestions du personnel adaptées aux enjeux que représente la catégorie de salariés visés.

En conclusion, l'évolution globale des Ressources Humaines a différemment marqué les entreprises. Ainsi ne doit-on pas masquer les divergences de stratégies et de sens appliquées à la fonction Ressources Humaines dans les entreprises.

Il n'existe pas de "one best way" dans le management des Hommes. Chaque entreprise adopte sa propre définition de la fonction selon les contraintes internes et externes auxquelles elle est assujettie.

Si notre propos est ici de dresser un bilan global de l'évolution et des perspectives de la Gestion des Ressources Humaines, il faudra néanmoins garder à l'esprit que tout est à nuancer selon le type d'entreprise auquel on s'intéresse. L'évolution de la Gestion des Ressources Humaines reste une évolution à plusieurs vitesses.

Notes & Commentaires