

LES CAHIERS DU DESS MRH

La fonction Ressources Humaines ... Perspectives et réalités

2001
2001

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

Notes & Commentaires

**Il n'est qu'un luxe véritable et c'est celui des
relations humaines**

SAINT - EXUPERY

Notes & Commentaires

Introduction**I/ LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES À L'AUBE DU 21 ÈME SIÈCLE****1 - La fonction Ressources Humaines : son évolution et sa place dans l'entreprise**

- 1.1. Une nécessaire adaptation aux changements économiques
- 1.2. Le manager R.H. : reconnaissance accrue et complexification de ses fonctions

- 1.3. La place grandissante de l'informatique

2 - Une évolution à plusieurs vitesses

- 2.1. Des disparités liées aux contraintes externes

- ♦ Un critère déterminant : l'environnement de l'entreprise
- ♦ La disparité Entreprise privée / Entreprise publique

- 2.2. L'influence des contraintes internes

- ♦ La taille de l'entreprise
- ♦ Emergence de différents types d'emploi dans l'entreprise

II/ L'AVENIR DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES : UN RÔLE PLUS STRATÉGIQUE**1 - Vers une gestion quantitative différente des Ressources Humaines**

- 1.1. Les nouvelles politiques de rémunération

- ♦ Priorité à l'individualisation : le mérite se paie
- ♦ Regarder l'avenir : développer des compléments au salaire

- 1.2. Une nouvelle ère pour la gestion du temps de travail

2 - Une Gestion des Ressources Humaines plus qualitative

- 2.1. Vers une nouvelle conception de l'acte de formation

- ♦ Individualiser la formation pour l'acquisition d'un savoir pratique
- ♦ Redonner l'initiative à l'apprenant

- 2.2. Moins de niveaux hiérarchiques et plus de responsabilités pour chacun

- ♦ Décloisonnement de l'entreprise
- ♦ Préparer les esprits aux changements
- ♦ Adoption de nouveaux modes de rémunération

Conclusion

INTRODUCTION

Fonction partagée, fonction renouvelée, fonction éclatée... ces termes fleurissent depuis quelques années dans les entreprises de service, reprenant la réflexion amorcée il y a plus de quinze ans au congrès de Satolas, organisé par l'ANDCP.

Ce qui était discours, émergence, devient une réalité forte et contraignante, non seulement en raison d'une prise en compte des Ressources Humaines comme variable clé dans la réflexion stratégique plutôt que comme variable d'ajustement (penser et définir en même temps orientation future et Ressources Humaines correspondantes), mais aussi en raison de la nécessité d'une très forte implication de l'encadrement intermédiaire dans la gestion de ses Ressources Humaines.

Dans ce contexte, la Direction des Ressources Humaines doit se transformer et redéfinir ses missions, ses rôles, en se donnant les moyens d'un professionnalisme renouvelé.

En raison du passage d'un modèle de gestion des Ressources Humaines des "Trente Glorieuses" à un modèle émergent depuis moins de dix ans, la fonction Ressources Humaines va nécessairement continuer d'évoluer dans quatre directions.

Tout d'abord, une réflexion va s'opérer sur la nature et la répartition des missions de la Direction des Ressources Humaines par rapport à une fonction Ressources Humaines intégrée de plus en plus à l'activité de la ligne opérationnelle.

Notes & Commentaires

Le rôle de la Direction des Ressources Humaines va également se modifier en raison de la mise en place de nouvelles organisations tournées vers le "client".

En troisième lieu, le Directeur des Ressources Humaines va devoir accompagner le changement, agissant de plus en plus comme une aide à la décision et à l'action des managers.

Enfin, la Direction des Ressources Humaines va devoir être capable de développer la gestion de la transversalité. L'approche par métiers et compétences transversales aux structures, à l'inverse de la notion de poste qui s'inscrit par nature dans l'organigramme, nécessite l'organisation de la transversalité. Ceci impliquera pour chacun la remise en cause et le développement de ses compétences ainsi qu'un engagement personnel dans la formation, en tant qu'acteur.

La fonction Ressources Humaines a donc de multiples défis à relever, différents selon le type d'entreprise considéré et l'engagement de chacune dans la fonction Ressources Humaines. Ce sont ces évolutions, ces adaptations que nous nous proposons d'étudier en mettant l'accent sur certains changements qui nous sont apparus plus significatifs ou plus importants que d'autres, sur un plan quantitatif et qualitatif.

Nous tenterons ainsi de répondre sur certains points à la question soulevée par Bernard GAZIER dans "Les stratégies des Ressources Humaines" : "L'importance stratégique des Ressources Humaines est devenue, au cours des années quatre-vingts, un leitmotiv : la qualité et la mobilisation du personnel tendent à devenir un atout central des entreprises, au même titre qu'une avancée technologique ou une position dominante sur un marché. **Effet de mode ou évolution profonde ?** "

Notes & Commentaires

LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES A L'AUBE DU 21^{ème} SIECLE

1 - La fonction Ressources Humaines : son évolution et sa place dans l'entreprise

1.1. Une nécessaire adaptation aux changements économiques

La fonction Ressources Humaines est à un tournant majeur de son histoire. Cette fonction, relativement récente dans l'entreprise (en 1968, il n'y avait qu'une dizaine de Directions Ressources Humaines), a vécu des changements économiques qui, ces dernières années, ont entraîné sa redéfinition .

Les premières méthodes pour maîtriser l'emploi, dans les années cinquante, s'inspirent en France de concepts tels que le "Human Resources Planning" et des techniques de planification stratégique développées par les entreprises nord-américaines. Il s'agit, en s'appuyant sur des outils de modélisation, de prévoir l'évolution des besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines, en liaison avec une projection de l'évolution de l'activité de l'entreprise, considérée globalement ou par ligne de produits.

D'autres approches complémentaires interviennent entre 1950 et 1970 qui visent une analyse "prévisionnelle, rationnelle et comptable" des ressources humaines. Le principe est de proposer, à partir de modèles cohérents et parfois informatisés, un processus "logique" de décision, précédé par la détection des phénomènes à venir de pénurie ou de "goulots d'étranglement" dans l'évolution des populations internes. Toute cette période de croissance économique s'est, de fait, peu souciée de la validité réelle des modèles de planification, et a privilégié, dans l'application, des outils efficaces dans le domaine du recrutement et de la gestion des flux entrants.

Notes & Commentaires

La crise des années soixante-dix et les restructurations économiques, qui ont marqué plusieurs secteurs d'activité, ont fait émerger des méthodes d'ajustement de l'emploi en situation d'urgence, en combinant arrêt des recrutements, cessation anticipée d'activité pour les salariés âgés, licenciements et formations de reconversion. Dans cette recherche d'adéquation "à chaud" entre besoin évolutif de main-d'oeuvre et ressources disponibles, ces démarches ont assez vite marqué leur ligne d'efficacité, notamment par :

- l'insuffisance de la prise en compte de données extérieures pesant sur l'emploi des entreprises telles que l'état du marché du travail, le rythme des évolutions technologiques, la pression de la concurrence,
- la faiblesse des analyses portant sur le volet des "ressources", en particulier sur les compétences réellement disponibles et utiles dans l'entreprise, au-delà des caractéristiques d'âge, d'ancienneté ou de qualification formelle, qui ont le plus souvent guidé les critères de licenciement,
- la recherche de la seule adéquation quantitative et budgétaire des emplois aux décisions industrielles,
- le manque d'anticipation des décideurs quant à la dimension humaine du fonctionnement et l'absence de scénario de rechange dans la gestion des difficultés.

Le début des années quatre-vingts voit émerger de nouvelles tentatives instrumentales centrées sur un objectif de "gestion prévisionnelle de l'emploi", incluant une approche qualitative du contenu des emplois et offrant aux spécialistes de la fonction sociale un ensemble d'outils d'analyse, destiné à maîtriser "à froid" les risques de non-ajustement entre besoins et ressources.

Notes & Commentaires

Il se crée alors des "directions de l'emploi" qui vont tenter de piloter une gestion collective des évolutions par "familles professionnelles", en s'appuyant sur des analyses souvent sophistiquées des volumes d'emploi et des structures de qualification à venir. C'est l'époque du lancement des observatoires des métiers, internes aux entreprises.

L'ambition des démarches est alors d'anticiper puis d'accompagner la qualification collective des ressources par rapport aux évolutions technologiques ou organisationnelles, en protégeant au mieux l'emploi des salariés.

Depuis le milieu des années quatre-vingts, le jeu conjugué des incertitudes économiques et de l'impératif de compétitivité dans une économie de plus en plus ouverte, favorise l'apparition de nouvelles priorités sur l'emploi : la recherche de flexibilité dans le travail offert et la gestion des compétences deviennent les nouveaux objectifs privilégiés par l'entreprise. Il s'agit par là de valoriser l'efficacité économique et sociale en temps réel des individus et des micros structures à des marchés fluctuants et à des produits modifiables.

Dans ce contexte économique qui se complexifie et face à une concurrence de plus en plus forte, les maîtres mots dans l'entreprise sont "compétitivité" et "relation au client". La compétitivité de l'entreprise passe par la gestion de la relation au client. Auparavant, l'objectif de la fonction Ressources Humaines était la maîtrise des coûts de personnel (qui représentent la part la plus importante des charges d'une entreprise) par l'accroissement de la productivité. Aujourd'hui, cet objectif n'est certes pas caduque mais il n'est plus suffisant pour permettre d'accroître la compétitivité de l'entreprise qui passe également par la satisfaction du client, fidélisé à travers la qualité du service et de l'accueil. On assiste donc au développement de services autour du produit. La fonction Ressources Humaines doit donc

Notes & Commentaires

gérer cette offre globale. Cette évolution est nette dans le secteur du transport aérien. La concurrence se fait par les prix, mais depuis peu se greffe une offre de services de plus en plus importante et sophistiquée afin de capter et de conserver le client.

Ces transformations de la concurrence touchent directement la Gestion des Ressources Humaines qui, dans la mesure où les parts de marché se gagnent sur la qualité de la prestation, s'oriente vers la sensibilisation à la relation au client dans le but d'obtenir une qualité de comportement qui détermine sa fidélité. L'objectif de la Gestion des Ressources Humaines est donc d'obtenir une compétitivité par l'implication des personnes dans leur travail.

Il s'agit d'adopter une structure de production compatible avec les attentes du client et à moindre coût. Cette structure étant un déterminant de la compétitivité, la fonction Ressources Humaines se doit de la gérer et de l'organiser.

Les mutations de la concurrence ont ainsi fait émerger de nouvelles dimensions à la compétitivité et la fonction Ressources Humaines a dû s'adapter à ces évolutions économiques et c'est pour cela qu'elle a elle-même connu d'importants bouleversements.

Notes & Commentaires