

LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ET SON EVOLUTION

INTRODUCTION

- **SECTION 1** : Les Fondements de la Fonction Ressources Humaines
- **SECTION 2** : Les Différents Facteurs d'Evolution de la Fonction Ressources Humaines
- **SECTION 3** : Les Grandes Domaines de la Fonction Ressources Humaines
- **SECTION 4** : Les Nouvelles Missions de la Fonction Ressources Humaines

CONCLUSION

INTRODUCTION

Dans un environnement changeant et de plus en plus exigeant, l'entreprise doit satisfaire à des objectifs d'efficacité pour faire face à une concurrence accrue. Cette entreprise qui présente dans le même temps des éléments de stabilité et d'imprévisibilité est une structure propice mais aussi résistante au changement¹. Pour survivre ou prospérer, elle doit donc modifier ses méthodes traditionnelles de gestion ou en adopter de nouvelles. L'une des variables décisives de cette capacité d'évolution est la ressource humaine. Longtemps exclue des pratiques de management, la ressource humaine figurait le plus souvent comme un coût ou un facteur de résistance au changement, rarement comme un possible avantage concurrentiel, source de créativité et de productivité. La reconnaissance du facteur humain, de ses capacités d'adaptation et de coopération est désormais une réalité.

En effet, on considère que c'est la ressource humaine qui sous-tend les autres ressources de l'entreprise et qui contribue à déterminer le succès ou l'échec de celle-ci. Parce que, plus on l'exploite, plus on l'approfondit, plus elle se développe et s'enrichit. Donc, avoir la bonne personne, à la bonne place, au bon moment devient l'une des préoccupations de l'entreprise efficace et concurrentielle.

Dans cette perspective, la gestion des ressources humaines n'est plus simplement fonctionnelle. Elle est appelée à s'adapter à un milieu relativement instable où les contraintes de temps, de coût et de qualité sont très importantes. L'émergence de nouvelles technologies, des organisations et modèles de gestion induit un développement simultané de cette fonction. Elle passe d'un rôle de support traditionnel à un rôle de contributeur innovant. Elle ne s'inscrit plus dans de simples logiques de planification et de prévision, mais devient l'enjeu central des entreprises compétitives et mutantes au cœur de leur

¹ Jean Marc LE GALL, La gestion des ressources humaines, Presses universitaires de France, 1992, P 03.

stratégie de connaissance et de développement. Elle est le porte-parole d'une entreprise humaine, gardienne de sa compétitivité et instrument de gestion, relais de la mutation technologique et défendant l'homme au cœur des systèmes techniques.

L'évolution de la fonction ressources humaines est une réponse aux demandes de l'environnement. Elle se structure autour de trois activités distinctes : l'administration du personnel, la gestion des ressources humaines et le développement social. La première correspond aux actions classiques qui ont dominé la période de croissance face aux nouveaux défis de la société. La seconde concerne principalement les décisions stratégiques à mettre en œuvre pour mobiliser les ressources humaines face aux défis de la compétitivité et de la concurrence. La troisième consiste à allier la performance économique et le progrès social de l'entreprise. Et c'est à cet égard que la fonction ressources humaines est conçue comme l'un des mécanismes intégrateurs de l'entreprise pour assurer l'efficacité du management humain.

Ainsi, ce chapitre a pour objectif de présenter les diverses mutations qu'a connues la fonction ressources humaines dans l'entreprise. A ce titre, il y a lieu de donner une définition à la gestion des ressources humaines malgré son caractère complexe et la difficulté de cerner son objet. D'identifier les principaux facteurs de cette évolution. Puis présenter les grands domaines de la fonction. Et enfin pour terminer ce chapitre, il faut impérativement connaître les nouvelles missions et les enjeux récents de cette fonction, ainsi que le rôle stratégique du responsable des ressources humaines.

SECTION 1: LES FONDEMENTS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Puisque l'entreprise est avant tout une équipe d'individus dont les talents, la motivation et les attentes constituent la fonction ressources humaines, c'est pourquoi à travers son historique il est prouvé que cette gestion des ressources humaines occupe depuis plusieurs années une place de plus en plus importante au sein de l'entreprise.

La fonction « personnel » a fait une timide apparition au milieu du siècle dernier et n'a cessé d'évoluer au gré des conjonctures économiques et techniques. Changeant souvent de dénomination, l'ancien service de paie du 19^{ème} siècle s'est transformé au début des années 80 en fonction ressources humaines. La ressource humaine au travail, autrefois perçue comme une source de coût, aujourd'hui constitue un puits de ressources qu'il faut savoir l'utiliser.

A travers ses mutations, la fonction ressources humaines qui se limitait à une simple approche administrative de ressources humaines, va se traduire et se développer vers une approche de gestion et de management des ressources humaines. En acquérant ce statut managérial, elle est devenue donc une fonction partagée qui suppose un professionnalisme accru de la part des responsables des ressources humaines, voire un rôle stratégique.

1.1. Historique De La Fonction Ressources Humaines

Plusieurs courants de pensée ont exercé une influence marquante sur la gestion des ressources humaines¹.

a) Emergence de la fonction (1845-1945)

Avant la révolution industrielle, la fonction "personnel" n'existait pas. C'est le superviseur qui s'en charge de recruter les employés dont il a besoin. La paie et la comptabilité sont gérées par la direction de l'entreprise.

¹ Stéphanie SALTTEI, « Les métiers des ressources humaines », Jeunes Editions, 1999, P 21-23 ; Jean-Marie PERETTI, « Ressources humaines et gestion du personnel », 2^{ème} édition, Vuibert, 1998, P 14-15.

Au cours de la révolution industrielle, les entreprises étaient confrontées à de nombreux problèmes sociaux et humains. C'est à ce moment là qu'apparaît la fonction " personnel " dans l'entreprise. Dont, son premier rôle était d'adapter les salariés aux emplois et à leur évolution. Elle gérait la main d'œuvre comme une variable d'adaptation, dont son coût doit être minimum.

On est encore très loin de la notion de Ressources Humaines. La dimension humaine se réduit à un simple facteur de production, le travail de l'individu étant considéré comme une marchandise soumise aux lois de l'échange économique du capitalisme. Les seules activités destinées à cette fonction étaient le recrutement, la paie, le règlement des conflits,... La dimension humaine s'effaçait devant l'objectif prioritaire que constituait l'optimisation de la production.

Ainsi au début du siècle, l'idéologie classique de gestion reposait sur la conception mécaniste du travail. C'est le concept d'Organisation Scientifique du Travail (OST), développé par Taylor, qui est le référentiel en matière d'organisation. La division, la rationalisation et le contrôle du travail sont au cœur du taylorisme. Le taylorisme répondait à des préoccupations axées sur une plus grande rationalisation du travail dans le but d'accroître la productivité dans les organisations. Le taylorisme déshumanise complètement le travail, l'individu est réduit à la notion de " main d'œuvre ", il est considéré comme une simple unité de production, une ressource essentiellement énergétique soumise à une structure formelle d'autorité. Cependant, l'application des méthodes de Taylor a permis aux organisations de réaliser leurs objectifs, mais elle a provoqué l'apparition de divers problèmes humains, déstabilisant ainsi les organisations par les mécontentements, conflits, contestations, grèves ou encore absentéisme. Ces nombreux problèmes vont remettre en cause, peu à peu, l'idéologie tayloriste du travail.

Cette fonction va énormément évoluer durant la première moitié du vingtième siècle et ceci sous l'influence de nombreux facteurs : mouvements sociaux, progrès scientifiques et évolutions économiques.

b) L'essor de la fonction (1950-1980)

Au cours de cette période, la dimension sociale et humaine va apparaître et se développer peu à peu dans les organisations. Elle a donné naissance à l'idéologie des relations humaines, un important courant de la sociologie du travail, qui va jouer un rôle majeur dans cette évolution. Celui-là mettant l'accent sur le facteur humain dans les organisations, la reconnaissance des besoins des employés, le respect de l'individu et l'appartenance à un groupe de travail. Permettant de montrer l'influence de ces facteurs sur la productivité et le rendement. Les principes avaient pour objectif d'humaniser les relations de travail dans les organisations.

L'intégration de la gestion des ressources humaines à la stratégie de l'entreprise s'est fait petit à petit. On assiste à un développement de la fonction « personnel » qui se voit octroyer de nouvelles missions telles que l'hygiène et la sécurité, l'information, les relations sociales et aussi la formation. L'émergence et le développement du syndicalisme de masse durant la première moitié du XXème siècle va aussi fortement contribuer à faire évoluer la fonction vers un rôle plus humain et plus social.

Entre 1960 et 1980, la fonction Ressources Humaines va encore considérablement évoluer sous l'influence de nombreux facteurs tels que l'accroissement de la législation du travail, le développement de l'informatique dans le traitement de la paie,... La modernisation, la forte concurrence et les restructurations industrielles ont également accentué les problèmes d'emploi dans les entreprises. En effet, dès le milieu des années 60, les moteurs de croissance s'épuisent. L'organisation du travail ne permet plus d'améliorer les gains de productivité et les marchés de premiers équipements qui ont alimenté la croissance sont saturés. De plus, les entreprises se trouvent aussi confrontées,

dès les années 70, à l'internationalisation dont les conséquences vont être importantes en terme de management comme en terme d'organisation.

L'entreprise est ainsi confrontée à une évolution permanente des technologies et donc à une obsolescence des qualifications. Le contenu du travail ainsi que les compétences requises des salariés sont amenées à se transformer. Il faut notamment gérer les suppressions massives d'emplois, il faut les gérer sur le plan humain mais aussi en termes d'image pour l'entreprise.

Dans les années 80, les grandes entreprises tentent de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences. C'est l'apparition d'un nouveau modèle de gestion où le personnel est considéré comme un investissement et non plus comme un coût. L'intelligence humaine est donc sollicitée.

Depuis une dizaine d'année, on voit donc l'émergence de nouvelle forme d'organisation qui valorisent la participation direct et le recours à l'intelligence, l'initiative, la coopération et la responsabilisation. Un travail qui devient de ce fait plus autonome, plus polyvalent et moins substituable.

c) La reconnaissance de la fonction (depuis 1990)

A l'instar de la mondialisation, la concurrence accrue, l'émergence et l'utilisation des nouvelles technologiques entraînent une profonde mutation dans la vie des entreprises. Ces mutations vont bien au delà du changement des méthodes de travail; elles créent de nouvelles règles, de nouveaux métiers, d'autres emplois plus qualifiés impliquant la recherche des meilleurs candidats, leur formation et leur fidélité favorisent la naissance de communautés pouvant à terme s'opposer à la puissance des grands groupes mondiaux. L'usage des nouvelles technologies n'est donc pas seulement un outil de développement économique mais également un moyen de développement social.

Aujourd'hui l'enjeu social devient dans les choix stratégiques aussi important que l'enjeu financier, commercial ou technique. Ainsi, de manière générale, la gestion des ressources humaines peut intervenir en améliorant

l'organisation de la structure de l'entreprise et en apportant l'organisation nécessaire à cette mutation.

De plus, pour pouvoir intervenir efficacement dans l'élaboration de la stratégie, la gestion des ressources humaines doit disposer d'une information complète. Avec cette information la gestion des ressources humaines peut identifier les tendances du climat social, et fournir un « feedback » à la hiérarchie afin d'améliorer les relations de travail avec les subordonnés.

Ainsi, les décisions stratégiques que peut prendre l'entreprise sont mises en relation avec les possibilités humaines ainsi que l'état de santé social de l'entreprise. Il faut également collecter des informations sur l'environnement extérieur à l'entreprise (avances technologique et formation correspondante, lois contraignantes...). Sans cette information la gestion des ressources humaines est démunie face aux autres fonctions dans l'élaboration de sa stratégie.

Enfin avec l'augmentation de l'importance de la fonction ressource humaine, les postes de la gestion des ressources humaines ont été progressivement valorisés, mais les compétences requises se sont élargies. En effet, l'homme des ressources humaines (le responsable des ressources humaines) apparaît comme un maillon essentiel, interface entre la direction générale, l'encadrement et les salariés. Il doit avoir une vision globale de l'entreprise s'il veut pourvoir intervenir dans la stratégie.

Il doit donc avoir des connaissances sur des domaines variés tels que la législation sociale, l'informatique, la finance, le marketing, la pédagogie...

Le tableau ci-après, fait apparaître la gestion des ressources humaines comparée à l'administration du personnel, à travers l'évolution de la fonction :

Tableau (I.01) : La comparaison de la gestion des ressources humaines par rapport à l'administration du personnel

Gestion de la main D'œuvre	Administration du Personnel	Gestion Des Ressources Humaines
Conception de la main d'œuvre	Personnel substituable	Actif spécifique
Mode d'action	Réaction	Anticipation
Statut de la main d'œuvre	Variable d'ajustement	Variable stratégique
Statut du responsable de la fonction	Chef du personnel	DRH du membre de direction

Source : Loïc. CADIN et autres, « Gestion des ressources humaines, pratiques et éléments de théorie », Edition Dunod, 1997, P 11.

1.2. Définition De La Gestion Des Ressources Humaines

La gestion des ressources humaines est une discipline neuve dans un champ disciplinaire (les sciences de gestion) lui-même de constitution récente. La fonction ressources humaines est la dernière née des grandes fonctions de l'entreprise après la production, la finance et le marketing.

D'après Jean-Marc Le GALL, il s'agit d'une fonction de l'entreprise « qui vise à déterminer, à obtenir une adéquation efficace et maintenu dans le temps entre ses ressources(salariés) et ses emplois, en termes d'effectifs, de qualifications et de motivation. Elle a pour objectif l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient»¹.

Le terme gestion des ressources humaines englobe donc la gestion des relations

¹ Jean Marc LE GALL, Op. Cit, P 5.

individuelles et collectives de travail, et cela avec l'ensemble des salariés, des groupes de salariés et des organisations les représentant.

Christian BATAL¹, considère que derrière le terme de « gestion des ressources humaines », se cache, en fait, une pratique dont la finalité première est simplement de chercher à obtenir la meilleure adéquation possible entre les « besoins » d'une organisation et ses « ressources humaines ». Les « besoins » en ressources humaines correspondent aux situations de travail qui doivent être correctement occupées pour que la structure puisse accomplir ses missions. C'est-à-dire qu'ils renvoient directement aux différents postes de travail ou aux emplois, voire aux métiers. Tandis que les « ressources » humaines correspondent aux individus qui vont venir effectivement occuper concrètement ces différentes situations professionnelles.

Alors cette recherche de la meilleure adéquation possible va s'effectuer d'une part, sur le plan quantitatif (les effectifs), en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous-effectif. D'autre part, sur le plan qualitatif (les compétences et les motivations), en s'efforçant de réduire les situations de sous-qualification ou de sur-qualification, voire de qualification inadaptée, en s'attachant à ce que les motivations et les projets des individus ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

Ainsi l'aspect qualitatif de la gestion des ressources humaines se démarque le plus des différentes pratiques de la gestion du personnel. En effet, il ne s'agit plus ici de gérer les hommes dans l'absolu à travers des actes de gestion très classique (recrutement, évaluation, gestion de la paie, de la mobilité, des promotions...), mais de rechercher avant tout la meilleure articulation possible entre les situations de travail et les individus qui les

¹ Christian BATAL, « La gestion des ressources humaines dans le secteur public », Tome 1, Les éditions d'Organisation, 1999, P 22-23.

occupent, dans le but d'obtenir à travers cette optimisation de l'adéquation homme-emploi, la meilleure efficacité possible de l'organisation considérée.

Et pour parvenir à cette bonne adéquation, il sera nécessaire de gérer les individus en prenant en compte leurs attentes, leurs aspirations et leurs projets individuels, sachant que l'efficacité d'un individu sur un poste de travail est toujours largement dépendante de sa motivation.

Selon Jean-Pierre CITEAU¹, la fonction ressources humaines participe à la recherche d'une meilleure efficacité des organisations en s'efforçant :

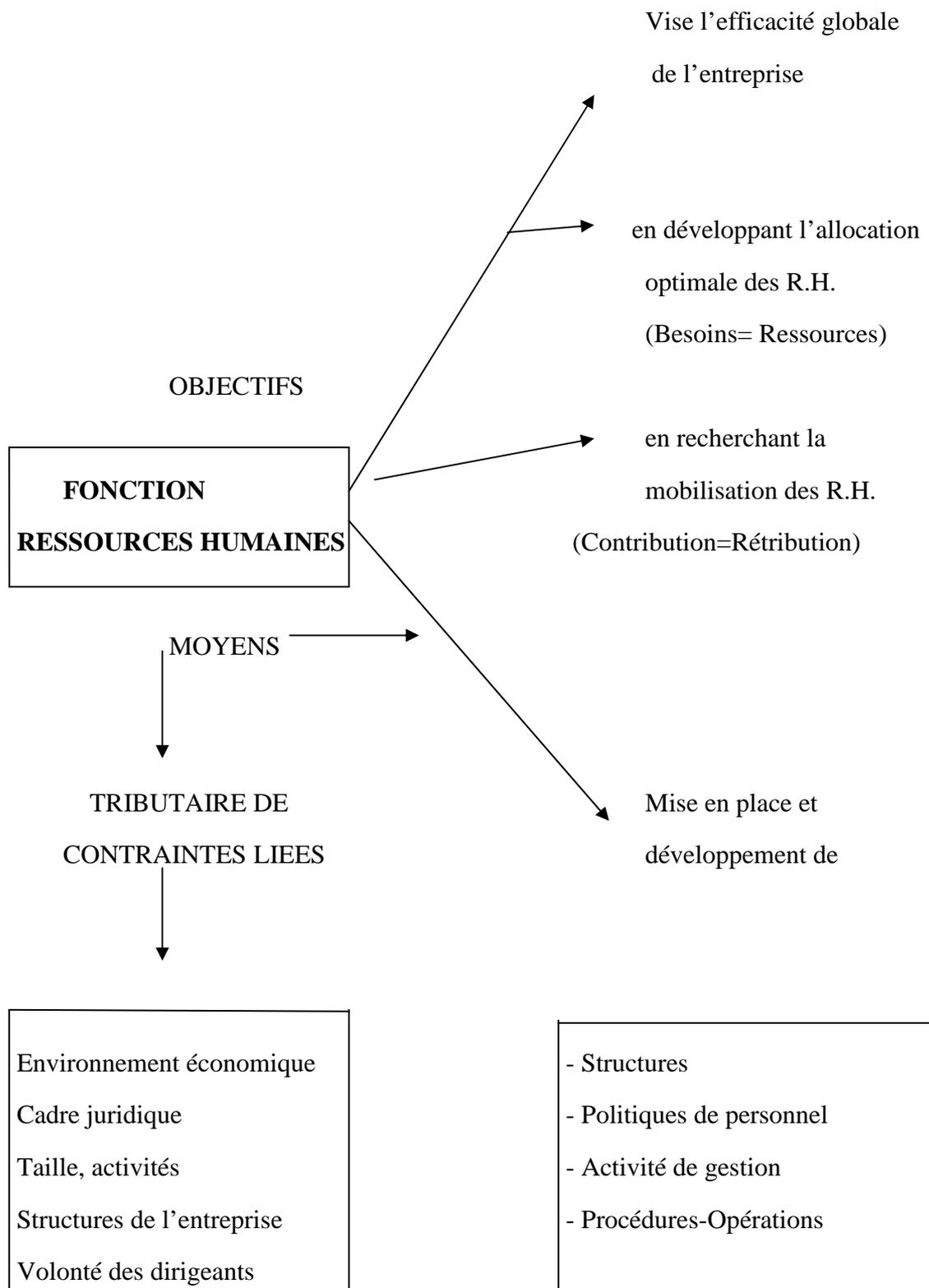
- de promouvoir et de réaliser une meilleure allocation des ressources humaines (adéquation compétences- emplois) ;
- de mobiliser les potentiels de chaque salarié et fédérer les aspirations et les engagements individuels et collectifs autour du fonctionnement et du développement de l'organisation (équité de la contribution-rétribution).

Cette définition, insiste sur la fonction elle-même, sur sa finalité, et non sur les instruments de son action (recrutement, formation, rémunération, condition de travail...). Elle propose une représentation de la fonction, permettant ainsi d'homogénéiser le champ des pratiques dont le caractère diffus ne rend pas toujours aisé l'identification de la fonction elle-même.

La figure (I.01) ci-après illustre la fonction ressources humaines, qui trouvera nécessairement en fonction des spécificités et de contingences de chaque organisation, ses déclinaisons en termes de structure, de politiques sociales exprimant des orientations et des modalités d'action dans le moyen et le long terme, de programmes d'actions et de procédures.

¹ Jean-Pierre CITEAU, « La gestion des ressources humaines », 2^e édition, Armand Colin, 1997, P 28-29.

La figure (I.01) : La Fonction Ressources Humaines Dans L'entreprise



Source : Jean-Pierre CITEAU, « La gestion des ressources humaines », 2^e édition, Armand Colin, 1997, P 29.