

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

PLAN

INTRODUCTION

- I. L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION
Les trois étapes de l'évolution de la gestion des RH
 1. Gestion des RH en tant que gestion du personnel
 2. Gestion des RH en tant que gestion juridique du travail
 3. Gestion des RH en tant que gestion fonctionnelle

- II. GRH ET COMPÉTITIVITÉ
 1. La compétitivité industrielle
 2. Le passage récent d'une économie centrée autour du produit à une économie du service.
 3. La contribution de la GRH dans la compétitivité du service (importance de la gestion de la collaboration)

INTRODUCTION

Pourquoi la gestion des ressources humaines ?

Il existe une forte inquiétude des salariés comme des investisseurs et des actionnaires, une inquiétude vis-à-vis du stress en entreprise ou de la mondialisation... Toutes ces inquiétudes pourraient être résolues par **une implication et une mobilisation plus grandes du personnel**. Ces dernières, qui pourraient être obtenues entre autres par l'amélioration des systèmes informatiques, par exemple, sont permises par une gestion des ressources humaines cohérente.

Prenons pour exemple les problèmes du groupe Alcatel-Lucent. Il existe dans ce groupe une exigence de compétitivité internationale, et l'intensification de la concurrence ainsi que les difficultés de regroupement nécessitent un plan social. Au cœur de ce plan se trouvent les responsables de Ressources Humaines. C'est à eux de gérer l'opération de regroupement, à limiter les dégâts du rapprochement, etc. L'efficacité du regroupement industriel d'Alcatel-Lucent repose ainsi sur la direction des ressources humaines.

Un autre problème général est le **chômage**. On veut y répondre par des moyens macro-économiques.

La demande de travail est fonction décroissante du salaire. On fixe un quotient quantité de travail échangé/heures travaillées. Mais alors comment résoudre le déséquilibre entre offre et demande de travail ?

Soit on vise à réduire le nombre d'heures de travail, ce qui ne marche pas, soit on augmente la quantité de travail demandée, ce qui, par le biais de la réduction des charges sociales, fonctionne.

Cependant, aujourd'hui en France, le problème du chômage n'a pas été résolu malgré la prise de mesures macroéconomiques. On peut envisager une autre solution au chômage qui passerait par une meilleure gestion des ressources humaines.

« Savez-vous combien il y a d'emplois supprimés par jour dans un pays comme la France ? 14 000... »

Pierre CAHUC et André ZIBELBERG - Le Chômage : Hasard ou Nécessité ?

Donc, pour qu'il y ait plus d'emplois au bout de l'année, il faudrait créer plus d'emplois que l'on n'en détruit. Conclusion : le problème des emplois est celui de l'équilibre destruction/création des emplois. Ce problème avait été analysé par Schumpeter, avec sa théorie de la « destruction créatrice ». Dans tous les cas, le problème du chômage est à résoudre (grâce à la GRH ou sans l'aide de celle-ci) non pas de façon macroéconomique, mais **au niveau de l'entreprise**.

Selon **Bernard GAZIER** et **Peter AUER** dans L'Introuvable Sécurité de L'Emploi, il ne faut pas stopper le mouvement de destruction d'emplois, et tout en encourageant leur création, il faut l'encadrer. Ils y élaborent la

notion de **flexicurité**, l'ensemble de mesures au sein d'un groupe ou d'une entreprise, qui accompagnent le processus de création/suppression d'emplois. C'est le nom donné aux mesures d'accompagnement de tous ceux qui sont amenés à changer d'emploi et/ou de métier.

Les Directeurs de RH se trouvent ainsi aux articulations employés/actionnaires (ou salariés/capitalistes) et employés/tissu social.

I - L'ÉVOLUTION DE LA FONCTION

1- La GRH comme gestion du personnel

Dans la période de 1950 à 1965, les missions importantes de l'époque furent les suivantes :

- L'administration de la paye

Un contrat de travail, c'est un échange subordination/rétribution. Le salarié accepte de mettre ses compétences et son temps à la disposition de l'employeur. La rétribution est la rémunération monétaire ou autre type de rémunération. S'il n'y a pas de rétribution, il y a remise en cause du sentiment de subordination, donc pas d'ordre, ce qui influence négativement les paramètres de l'entreprise.

a) Gestion des effectifs

Les contrats et modes de rémunération sont nombreux et diversifiés (CDI, CDD, contrat de service, CNE, prestataire des services...). Le GRH recherche à adapter le profil des employés ainsi que les conditions contractuelles de leur travail et leur nombre (= gestion des effectifs) de sorte à maximiser les performances de l'entreprise.

Les clefs de la gestion des effectifs :

- La **pyramide des âges** => Importance par tranche d'âge des effectifs hommes-femmes.
- La **pyramide des effectifs à base élargie** => On la retrouve dans les métiers de Conseil. Des effectifs jeunes, turn-over régulier. On suppose que les collaborateurs formés dans l'entreprise vont ensuite se repositionner dans d'autres entreprises (cas des compagnies d'audit).
- La **pyramide cylindrique** => Entreprises à croissance régulière ; les départs à la retraite sont compensés par de nouvelles embauches.
- La **pyramide champignon atomique** => Par définition les effectifs d'une telle entreprise sont âgés, peu favorables à un renouvellement des effectifs. Donc la GRH est extrêmement difficile : il faut accompagner les départs à la retraite des anciens

employés et/ou les accompagner dans leur requalification. Le départ prématuré à la retraite était vu comme une solution au chômage car on attendait le remplacement des néo-retraités par de nouveaux recrutements (exemple du secteur de la banque qui recrute massivement).

Conclusion : la pyramide des âges est un outil puissant de visualisation des principales caractéristiques des effectifs et permet dès le départ de prédire certaines modalités de la gestion des ressources humaines.

Autres outils :

- **L'effet de NORIA** = impact sur la masse salariale du départ de personnel âgé et fortement rémunéré et qui serait remplacé par des employés jeunes et moins rémunérés. L'effet diminue directement la masse salariale. Il est souvent utilisé par les entreprises en difficulté pour réduire les coûts de production. Concernant les conséquences de l'effet NORIA, l'effet n'est pas automatique : le salaire d'un jeune salarié peut être supérieur à celui d'un spécialiste âgé, surtout lorsque l'on prend en compte la surqualification générale des demandeurs d'emploi. D'autre part, l'effet NORIA entraîne malheureusement l'éviction d'une masse de collaborateurs expérimentés, nécessaires à la transmission des métiers de l'Entreprise.

L'articulation savante de l'expérience et du renouveau est une des clefs de la GRH.

b) Gestion du climat social.

Un gestionnaire des RH est recruté pour ses qualités sociales et ses capacités à gérer les problèmes humains. C'est le côté psychologique de sa mission. On peut citer l'exemple d'un jeune recruté dans une entreprise pour régler un conflit social ou d'une réunion pilotée avec une corde de pendu suspendue au-dessus de son siège par les partenaires sociaux éternés.

Le climat social sera géré différemment selon que l'entreprise est adepte de telle ou telle vision de sa substance.

Définitions de l'entreprise selon les différentes visions :

- **Vision anglo-saxonne** => réunion d'associés ayant un projet et constituant une société qui recrutent des collaborateurs contractuellement reliés aux associés. Le profit appartient aux associés.
- **Vision française** => collectif réunissant les patrons (souvent apporteurs de capital) et les collaborateurs apportant le travail. L'entreprise est donc une œuvre collective, et ses résultats doivent être partagés entre les deux types de collaborateurs.

- **Vision « nouvelle » en voie de développement** => les entreprises seraient des coalitions ; elles auraient des **stack-holders** ou parties prenantes (dans l'intérêt dans l'entreprise). Ces **stack-holders** sont des actionnaires, banquiers, salariés, collectivités (Mairie, région, pays) mais aussi la population. Ceci constitue une nouvelle vision de la GRH, comme facteur de cohérence entre les attentes des stack-holders et celles des employés, associés, etc.

Les outils de la GRH comme facteur de cohérence :

- **Évaluation à 360°** => Elle permet d'appréhender l'employé dans toutes ses relations avec ses supérieurs comme avec ses subordonnés.
- **Enquête de climat social** => Elle consiste à poser aux salariés des questions sur l'évaluation de leur activité au sein de l'entreprise (conditions de travail, système de rémunération, vision d'ensemble de la stratégie de l'entreprise). Ces enquêtes indiquent que la perception du climat social général de l'entreprise par les employés est d'autant meilleure que la stratégie de celle-ci apparaît justifiée et légitime.

2- La GRH comme gestion juridique du travail

Le droit est important dans la GRH, mais pas prépondérant. C'est une contrainte. En France, le droit du travail est une solution aux problèmes. Le droit s'impose donc à tous.

Exemples :

En 1999 => imposition de la réduction du temps du travail. Comment appliquer la RTT à Dauphine ?

En 1792 - Loi Le Chapelier => instauration du « délit de la coalition », en associant la notion de coalition à un regroupement des employés contre l'employeur.

En 1864 => Légalisation des syndicats.

L'influence de la législation sur la condition des travailleurs sur la GRH :

- 1906 => obligation du dimanche chômé.
- 1919 => journée de 8 heures
- 1936 => création des congés payés et des 40 heures hebdo légales
- 1947 => création des comités d'hygiène et de sécurité
- 1977 => obligation pour les entreprises importantes du Bilan Social
- 1983 (?) => 5 semaines de congé payé, 39 heures, retraite à 60 ans
- 1999 – 2001 => Lois Aubry sur le RTT & réaménagement du temps de travail.

La représentation des travailleurs également régulée par le Droit :

- 1884 => reconnaissance du droit syndical
- 1945 => comités d'entreprise et délégués du personnel
- 1967 => création des sections syndicales dans l'entreprise
- 1982 => comités de croupe
- 1999-2000 => élargissement des Comités de Groupe qui doivent maintenant se prononcer sur toute modification des plans sociaux

L'encadrement de la rémunération par la Loi :

- 1950 => création du SMIG (salaire minimum interprofessionnel garanti)
- 1969 => ordonnance sur l'intéressement
- 1970 => participation des salariés aux fruits de l'expansion [1/2 (Bénéfice - 5%*Capitaux Propres) * Charges de Personnel / Valeur Ajoutée] avec 5% * estimation « normale » des capitaux propres = 2 ou 3 points de plus que celle proposée par les Caisses d'Épargne, superprofit, qui doit être partagé, mais ceci en fonction de la participation du salariat
- 1970 => SMIC
- 1986 => développement de l'intéressement.

3- **La GRH comme gestion fonctionnelle**

Dans les années 80, on décide que le gestionnaire des RH doit légitimer son rôle en prouvant son efficacité fonctionnelle.

Les grandes fonctions de la GRH :

- **RECRUTEMENT** => Le poste – affaire de projet (généralement délocalisé). C'est le responsable du programme qui décide qu'un poste nouveau est nécessaire et qui convainc la direction de la nécessité d'un remaniement des effectifs. Le recrutement passe par les étapes de rédaction de l'annonce, d'analyse des CV (« les aspérités » = l'originalité d'un CV, qu'est-ce qui permet de distinguer un étudiant d'un autre ?), d'entretien avec les responsables du poste. Les tests sont souvent utilisés lors des entretiens. Cependant la pertinence des résultats fournis reste incertaine.
- **REMUNERATION** => Elle se développe dans deux sens :
 - **Flexibilisation** = développement des « périphériques » à la rémunération : participation, intéressement, avantages en nature, participation aux frais divers et variés, 13^{ème} mois... pour répondre aux attentes des salariés.

- **Individualisation** de la négociation en fonction des compétences, des objectifs et des résultats. Ce mouvement avait été marqué dans les années 90'.

Aujourd'hui la tendance est toujours à la flexibilisation, mais beaucoup moins à l'individualisation. On rémunère par équipe.

- **FORMATION** => La formation est une obligation de la loi (cf. DIF = Droit Individuel à la Formation). Elle est utilisée par la DRH comme un moyen d'assurer la flexicurité de l'emploi. La formation tout au long de la vie est une condition de la sécurisation de l'emploi.

Les moyens de la gestion de la formation :

Les spécialistes de GRH avaient essayé de produire des programmes de prévision de gestion de ressources humaines afin de prédire la quantité et la spécialisation des professionnels dans 5 ans. Ces prévisions se révèlent fausses dans la plupart des cas.

Aujourd'hui on s'attache plus au développement de l'employabilité des salariés ou de leur capacité à évoluer dans le secteur, dans l'entreprise... l'employabilité est garantie par une bonne gestion de la formation. Elle permet, à défaut de prévoir les besoins de l'économie en telle ou telle catégorie de spécialistes, de donner les moyens à l'employé lui-même de s'adapter à l'environnement économique changeant.

La GRH a voulu se fonctionnaliser. Elle a laissé de côté son rôle d'accompagnement du développement des entreprises. Désormais le rôle de la DRH est surtout celui dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise. Les DRH font partie du Comité Exécutif de la direction de l'Entreprise. Ils doivent articuler projet stratégique et motivation personnelle.

II – GRH ET COMPETITIVITE

1- La compétitivité industrielle

Dans le monde industriel, la compétitivité repose sur la maîtrise du coût de production. La GRH y apporte une réponse claire. Il faut trouver la taille optimale de l'entreprise (rendements d'échelle), mais aussi adapter et motiver les équipes.

Une autre réponse de la GRH est son adaptation à la technique.

Selon Taylor :

- Il existe toujours « The one best way » (la façon la plus performante de produire).
- Il faut donc le trouver et l'introduire au sein de l'entreprise.

Selon Henri FAYOLLE Administration Industrielle et Générale.

- il faut organiser l'entreprise fonctionnellement
- concentrer chaque employé dans sa fonction
- le poids de la ligne hiérarchique

Du DRH au manager

La DRH peut être une activité à part entière. Cependant aujourd'hui elle est de plus en plus intégrée dans l'ensemble de tâches managériales d'élaboration de projets.

Les responsabilités du MANAGER

- Concepteur du projet
- Pilote du projet
- Trouve le budget de son projet et le gère.

Pourquoi le manager à la place du DRH ?

=> Parce que l'économie n'est plus centrée sur le produit mais sur le SERVICE ET LA TRANSACTION. Désormais la conception et la mise sur le marché de n'importe quel produit doit prendre en compte la gestion des ressources humaines.

2- Le passage récent d'une économie centrée autour du produit à une économie du service

Les Services représentent 80% du PIB de la France.

Conséquences :

Le service est immatériel et ne se stocke pas. Tout service non rendu est une part de chiffre d'affaires perdu définitivement. La GRH doit donc s'adapter à la flexibilisation de la demande. → Flexicurité car la production de services est un flux tendu, ce qui implique une nécessaire gestion de la flexibilité des équipes. Le personnel doit pouvoir s'adapter à la demande du client. Le GRH doit guider les employés dans ce travail.

Une autre conséquence est que le service est coproduit par le prestataire et le bénéficiaire. Le personnel d'interface entre l'entreprise et le client a donc un rôle fondamental.

Cependant, comme le produit devient de plus en plus immatériel, on constate une impossibilité, ou du moins une **difficulté du contrôle**, ce qui a une incidence directe sur la rentabilité de l'activité.

3- La contribution de la GRH à la compétitivité du service (importance de la gestion de la collaboration)

Que peut faire la DRH dans ces nouvelles conditions de développement de services?

La motivation du personnel devient une des clés indispensables pour assurer la qualité de la prestation des services.

La motivation passe par la satisfaction de besoins fondamentaux de la personne au travail (Abraham Maslow en repère 5) :

- environnement physiologique assuré
- sécurité physique mais aussi psychologique,
- besoin d'appartenance
- reconnaissance par l'entreprise se mesurant par la rétribution
- réalisation de soi

Pour réussir à motiver les employés, il faut repérer le besoin dominant de chacun d'entre eux et le satisfaire

Concernant le rôle de l'individu dans la prestation de services, désormais la personne doit participer à la définition et à l'évaluation de son propre travail (Frédéric HERZBERG « l'enrichissement des tâches » ; la suite de son travail = généralisation des entretiens annuels d'évaluation ou de progrès des salariés). Le DRH doit donc savoir gérer l'autonomie de son personnel afin d'exploiter au maximum les qualités personnelles de chacun.

La DRH doit donc établir :

- Les déterminants de la prestation de services attendue par le client.
- Les méthodes pour mobiliser le personnel afin qu'il développe les qualités attendues par le client.

La motivation des équipes devient la clé de la compétitivité, de la rentabilité et de la satisfaction des actionnaires.

CONCLUSION

Le rôle de la GRH est d'articuler dans l'entreprise la mobilisation des salariés et les demandes des actionnaires.