

Fiche 1

Historique de la fonction ressources humaines

- I. Naissance d'une forme de gestion des hommes
- II. Évolution de la gestion des hommes
- III. Évolution de la fonction des ressources humaines

Définition

La gestion des ressources humaines, composée de différentes missions, est un des services de l'entreprise parfois dirigé par un directeur des ressources humaines dans les grandes unités, ou par le directeur général dans les petites structures.

Objectif

L'objectif de cette gestion est de mobiliser et développer les ressources du personnel pour une plus grande efficacité au profit de la productivité d'une organisation mais aussi du salarié.

I. Naissance d'une forme de gestion des hommes

Très tôt apparaissent des règles d'organisation, de sanctions et des récompenses au sein du monde du travail.

Le salariat date d'il y a deux cents ans, depuis la révolution industrielle.

Sous l'ancien régime, 95 % de la population étaient paysanne. Le salariat, au sens du travail sur le long terme, sous la protection d'une entreprise, est né d'un besoin industriel de réunir des employés avec une unité de lieu et de temps notamment de mêmes horaires.

L'apparition d'une gestion des ressources humaines est d'abord montrée comme une **discipline** et devient ensuite une **fonction**.

II. Évolution de la gestion des hommes

La mécanisation des grandes entreprises industrielles du XIX^e siècle, entraîne une main-d'œuvre de plus en plus importante demandant sa **gestion**.

A) Un encadrement par le maître

La majeure partie des entreprises créées au cours de ce XIX^e siècle, avaient un caractère familial. Le patron est considéré comme le père et le maître. Une hiérarchie s'installe dans ce nouveau système social et économique.

La vie des ouvriers, connue du patron, était prise en charge de la naissance à la mort.

C'est pourquoi une relation s'établit sur la base d'une assistance permanente du patron, en contrepartie d'une obéissance du salarié.

Rappelez-vous les romans de Zola illustrant ces relations qui montrent une gestion de la main-d'œuvre :

- tant au niveau **matériel** allant jusqu'à l'attribution de logements, aux institutions de soins voire au système d'éducation... ;
- qu'au niveau **moral** ou **idéologique** nous renvoyant à l'amélioration de la condition ouvrière en harmonie avec une logique de profit capitalistique.

Ces deux niveaux, illustrent un certain **paternalisme**, et permettent de lutter contre l'ivrognerie et la paresse. Ils donnent naissance alors à la **fonction du personnel**.

B) Un encadrement dû au taylorisme

Comme des romans de Zola, vous vous souvenez de la mécanisation à outrance appliquée dans les entreprises américaines par Taylor. Celui-ci avait analysé les mouvements suivis par les ouvriers pour les optimiser. De ce fait, il envisage un **recrutement** particulier selon la personne, sa qualité, son adaptation ainsi que la **formation** potentiellement nécessaire entraînant la **rémunération** du travail à la pièce réalisée selon les objectifs.

Déjà à l'époque, « *pour gagner plus il fallait travailler plus !...* ».

C) Un encadrement de l'homme dans son milieu professionnel

La première illustration de cet encadrement est apparue dans une entreprise américaine au cours des années 30. On constate, que dans un milieu professionnel, l'homme présente une attitude différente de celle qu'il aurait dans son milieu personnel, pouvant donner naissance à des problèmes. Le manque de motivation induit une mauvaise qualité des produits, un relationnel difficile, jusqu'à une envie d'abandonner son travail. Alors la productivité diminue.

Pour éviter ces conséquences néfastes, des améliorations de la rémunération, des conditions matérielles de travail... sont tentées.

Hawthorne, de l'entreprise américaine, constate que toute modification environnementale au travail entraîne une plus grande efficacité de l'homme. Pourquoi ?

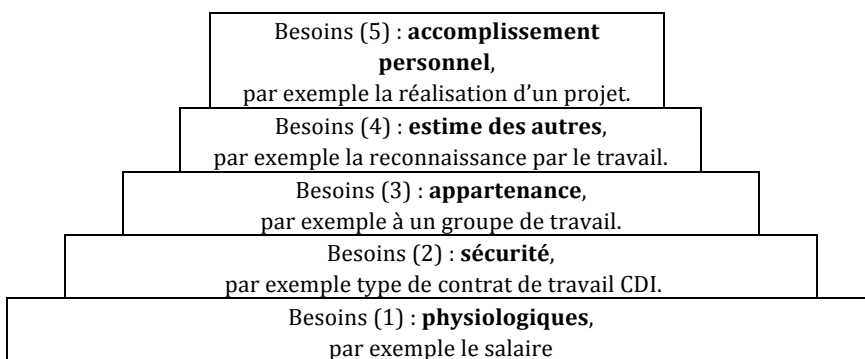
À titre individuel, l'homme doit être pris en considération, le voilà valorisé.

Faisant partie d'un groupe, il répond avec lui à des normes informelles de production permettant sa gestion.

Une seconde étude a été initiée par **Maslow** grâce à « la **pyramide des besoins** ».

Elle montre une chronologie dans leur satisfaction.

Il faut que les besoins (1) soient satisfaits pour que les besoins (2) le soient. Ils permettront alors la satisfaction des besoins (3) et ainsi de suite.



Herzberg, autre théoricien, distingue pour sa part :

- Les facteurs de **motivation** inhérents au travail, et compensés en cas d'absence, par les conditions de travail ou le salaire.
- Les facteurs **d'insatisfaction** inhérents à l'environnement du travail et aux conditions matérielles, dont les études sont indispensables de nos jours.

III. Évolution de la fonction des ressources humaines

Un classement en trois principales périodes permet de montrer cette évolution.

De la fin du XIX^e siècle aux années 1950, la fonction consistait en une **administration** du personnel, de la rémunération, et des relations sociales.

Jusque vers les années 1970, s'ajoutait à cette administration un aspect de gestion de dynamique du personnel, de formation, et de **relations** humaines.

Aujourd'hui, ces différentes fonctions se complètent d'une adaptation, d'une prévision, et des **ressources** humaines.

Toutes ces évolutions ont tendance à nous faire penser que les unités de lieu et de temps ne sont plus nécessaires à l'exception de certains métiers très robotisés. Même la hiérarchie change car elle diminue et par le haut et par le bas. L'esclavage a été aboli après le servage mais dans quelques années, notre nouvelle façon de travailler pourra être perçue comme une autre forme d'esclavage, des moyens de transport, des horaires et des contraintes hiérarchiques sous leur forme nouvelle.

Fiche 2

Que devient la fonction ressources humaines de nos jours ?

- I. Les « noms » de la fonction ressources humaines
- II. Les outils utilisés par la fonction ressources humaines
- III. La stratégie de la fonction ressources humaines
- IV. Le responsable des ressources humaines
- V. Les caractéristiques de la fonction ressources humaines
- VI. Le Droit et la fonction ressources humaines
- VII. Les limites de la fonction ressources humaines

Définition

La gestion des ressources humaines, composée de différentes missions, est un des services de l'entreprise parfois dirigé par un directeur des ressources humaines dans les grandes unités, ou par le directeur général dans les petites structures.

Objectif

Actuellement, la fonction ressources humaines permet une connaissance technique et appliquée à un champ d'intervention spécifique à l'activité des salariés.

I. Les « noms » de la fonction ressources humaines

Au cours du XX^e siècle, la fonction a changé de nom :

- Jusqu'aux années 1970, on parlait de « **gestion du personnel** ». Son activité se résumait à une simple vision opérationnelle de la paie, de la législation sociale pour une sécurité matérielle.
- Jusqu'aux années 1990, on parlait de « **gestion des ressources humaines** ». Son activité s'étend à une vision tactique grâce à une décentralisation de la fonction. Elle met en lumière les notions de compétences, de savoir-faire, et y associe une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (« GPEC »).
- De nos jours, on parle de « **gestion stratégique des ressources humaines** ». Son activité se dote d'une vision stratégique centrée sur la personne, son employabilité, son devenir, son coût, son remplacement...

II. Les outils utilisés par la fonction ressources humaines

Dans toute organisation évoluée, la fonction ressources humaines semble devenir un service permettant de mettre en avant des savoir-faire qu'il sera possible de transmettre. Cette fonction prend un caractère professionnel visant une efficacité économique et sociale.

Nous savons cependant qu'il n'est pas aussi simple de concevoir cette efficacité. Des obstacles apparaissent au cours de la vie de l'organisation tels que les licenciements, les restructurations et les délocalisations.

Il semblerait cependant, qu'en 2017, les dirigeants envisagent une re-localisation afin de dynamiser cette efficacité.

L'actualisation de la fonction ressources humaines montre sa dépendance dans plusieurs domaines tels que :

- La sociologie, science des faits sociaux humains, des groupes sociaux en tant que réalité distincte de la somme des individus qui les composent.
- La psychologie, science du comportement et de la réaction de l'individu.
- Le droit, ensemble des lois et dispositions juridiques réglant les rapports entre les membres d'une société.
- L'économie, étudiant les activités de production, de distribution et de consommation des richesses, des biens dans une société.
- La gestion, ayant pour missions d'administrer, d'encadrer et de veiller au bon déroulement des relations socioprofessionnelles.

Autour des années 2000, il a été possible de mettre en relation des instruments de gestion permettant de **gérer** et d'**organiser** le travail.

Puis une coopération des différents acteurs a permis la production d'**accords**, de **conventions**, de **règles** ainsi que **l'analyse** des processus de production.

L'activité des salariés est alors reconnue !

III. La stratégie de la fonction ressources humaines

L'intitulé de ce paragraphe pourrait nous laisser penser qu'il n'existe qu'**UNE** stratégie.

La réalité est autre.

Certes une stratégie accorde à toute organisation un avantage compétitif, mais il est spécifique à chacune d'elles.

La stratégie peut se décliner différemment selon les fonctions ressources humaines :

- Choisirons-nous le contrat à durée indéterminée (« CDI ») ? le contrat à durée déterminée (« CDD ») ? le temps complet ? le temps partiel ? le stage ? l'apprentissage ?...
- Appliquerons-nous les salaires de base selon les conventions collectives ? les primes ? la participation ? l'intéressement ?...
- Proposerons-nous peu ou pas d'évolution ? avec une autonomie plus ou moins importante selon les diplômes ?...
- Favoriserons-nous le changement de statut ? avec promotion aux différents niveaux hiérarchiques ? gérant ? patron ?...
- Faciliterons-nous le « turn-over » ? par une forte rotation ? par une ancienneté importante ?...

Y a-t-il une politique de « gestion des ressources humaines » (« GRH ») qui soit meilleure que l'autre ? Il n'est pas possible d'y répondre car chacune d'elles est à replacer dans un contexte qui lui donne son sens. On privilégie donc le « best fit » (la meilleure adaptation) au « best practice » (la meilleure pratique).

IV. Le responsable des ressources humaines

On l'appelle aujourd'hui « Directeur des ressources humaines ».

Quelle est son image ?

En France, il semblerait qu'il ait une image ambiguë car lors des relations sociales on aurait tendance à le positionner « dans le camp du patron ». Mais le dialogue, facteur d'aide à la transformation, fait jouer un rôle essentiel à ce responsable.

Cette ambiguïté est aussi due au manque de lisibilité de la mission du directeur des ressources humaines (« DRH »). Car il est éloigné des salariés, du corps social du fait de son intégration dans les comités exécutifs. Pour excuser cette ambiguïté, le positionnement de la fonction n'est pas simple à trouver d'autant plus qu'elle est souvent partagée avec le management de l'entreprise.

Le métier a évolué au cours des dix dernières années et notamment depuis la crise financière de 2008. Comme on l'a déjà souligné, cette fonction est associée à la stratégie de l'entreprise. Elle crée de la valeur, développe de nouveaux modes de gestion, de nouvelles stratégies managériales. Elle se digitalise même.

Par exemple, le métier de recruteur avec l'impact des réseaux sociaux n'est plus le même.

Les « DRH » sont devenus des « business partners » et la compétence est au cœur du métier. Il faut la trouver, la conquérir et la fidéliser.

De surcroît, aucun dispositif ne confère au « DRH » une identité professionnelle bien reconnue. Appartenir à une profession serait s'appuyer sur un savoir partagé, endosser une déontologie, un corpus de règles, d'attitudes et de modes de travail spécifiques et communs à tous ses membres.

Il lui est important de comprendre comment le capital humain contribue à la création de l'avantage concurrentiel. La culture d'entreprise devient alors, facteur de performances, ainsi qu'une meilleure prise en compte des dynamiques collectives, de l'intérêt porté à la qualité de la vie au travail et bien sûr de la gestion de l'emploi plus anticipatrice.

Quelles doivent donc être ses compétences ?

Pour l'universitaire américain Dave Ulrich, un « DRH » doit voir l'organisation de l'extérieur c'est-à-dire à partir de l'économie, de la culture, de la société, de la politique, de l'environnement... vers son intérieur.

Il intègre son analyse dans le schéma suivant.