

Chapitre 4 : Éléments de gestion des ressources humaines.

Aujourd'hui, seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise. Les enjeux de la G. R. H. sont donc très importants et la fonction se situe au cœur des préoccupations des dirigeants d'aujourd'hui.

Comment la G. R. H. a-t-elle évolué ?

Quels sont les principaux domaines de la G. R. H. ?

I -- L'évolution de la G. R. H.

Définition :

D'après Alain Meignant l'objectif essentiel de la G. R. H. est de « disposer à temps, en effectifs suffisants et en permanence des personnes compétentes et motivées pour effectuer le travail nécessaire en les mettant en situation de valoriser leur talent avec un niveau élevé de performances et de qualité, et ceci dans le climat social le plus favorable possible.

La fonction ressources humaines est donc constituée de l'ensemble des activités qui ont pour but l'intégration efficace des individus et des groupes dans le cadre de l'entreprise. Finalement, la G. R. H. a pour objet d'utiliser au mieux les capacités et les énergies humaines pour des activités d'ordre opérationnel, de conception, de coordination ou encore, de mobilisation.

L'évolution des cadres dans la fonction personnel peut se résumer de la manière suivante :

De 1870 à 1918 (les délégués du personnel sont apparus en 1917) il n'existe que quelques services spécialisés dans la fonction personnel. Il s'agit essentiellement des centres d'apprentissage et des centres d'embauche et les activités sociales ne sont traitées que localement. La direction assure elle-même le versement des salaires au personnel et il n'existe pas, à proprement parler, de services de ressources humaines.

De 1945 à 1960 la complexité de la réglementation impose la naissance de ce que l'on appelait à l'époque la fonction personnel.

À la tête de la fonction personnel, on trouvait un chef du personnel dont la mission se limitait essentiellement à la gestion des rémunérations du personnel -- salaires, charges sociales, heures supplémentaires, etc.... Le chef du personnel était généralement un juriste choisi en raison de ses compétences en droit social.

La direction générale ne conserve que la gestion de la rémunération des cadres de haut niveau.

De 1960 à 1975, la fonction personnel s'étend progressivement à la gestion des relations sociales. On commence progressivement à assigner au chef du personnel un rôle de psychologue ainsi que des missions de négociation sociale. On commence peu à peu à parler de ressources humaines.

De 1975 à 1985, c'est la période des gestionnaires. Alors que les cadres de la fonction personnel étaient à 18 % des militaires en 1972, ceux-ci ne sont plus que 5 % en 1985. Les juristes étaient 48 % en 1972 -- ils ne sont plus que 9 % en 1985. Par contre, les gestionnaires qui n'étaient que 34 % en 1972 passent à 45 % en 1985. 41 % des cadres de la fonction personnel sont, en 1985, issus d'une autre fonction de l'entreprise.

La période actuelle se caractérise par la nécessité de considérer le personnel comme une ressource qu'il s'agit d'optimiser et non plus, comme autrefois, comme un simple coût qu'il s'agit de minimiser.

En bref, le gestionnaire du personnel doit être à la fois un psychologue, un sociologue, un homme de marketing (dans la mesure où il s'agit de vendre ses idées), un juriste (il doit être spécialiste en législation sociale), un financier (il doit savoir évaluer les enjeux financiers de la fonction), un pédagogue (il doit pouvoir faire passer un message), et un informaticien (recueil et traitement des informations). Enfin, le gestionnaire du personnel doit également et surtout être un homme de culture d'entreprise.

II -- La gestion des emplois et des effectifs.

A -- Généralités

La main-d'œuvre n'est pas un facteur de production que l'on peut aisément acquérir, modifier, adapter, et dont on peut se séparer aisément. La main-d'œuvre est une véritable structure sociale avec ses lois propres.

L'objectif du gestionnaire en ressources humaines consiste à connaître les ressources internes de l'entreprise en établissant des prévisions portant sur chaque salarié ainsi que sur les flux d'ensemble. Il s'agit en quelque sorte de prévoir la disponibilité future des ressources actuelles.

De ce point de vue, 2 démarches de gestion prévisionnelle sont à développer :

-- la prévision par individu. Cette forme de prévision s'intéresse à l'homme en tant que personne et cherche à comprendre et suivre son itinéraire professionnel. Il s'agit ici d'analyser les possibilités de promotion, de cerner l'évolution possible des carrières et ceci en tenant compte des souhaits individuels de chaque salarié ainsi que les probabilités de départ (retraite, mutations, etc..).

-- la prévision par catégorie. Cette forme de gestion prévisionnelle s'intéresse aux grandes catégories de personnel et à leur devenir. Il s'agira ici d'analyser le taux de rotation par catégorie (ce que l'on appelle habituellement le « turn over ») après avoir établi les statistiques d'évolution de carrière par catégorie et après avoir détecté les jeunes à haut potentiel.

B --La connaissance du milieu et du marché de l'emploi.

Cette connaissance est indispensable -- il s'agit de connaître non seulement les attentes des salariés mais encore d'analyser avec pertinence le milieu ambiant (besoins et valeurs dominantes, conditions légales, conditions réglementaires conventionnelles, etc.). En clair, il faut procéder ici à un examen de l'évolution de l'offre et de la demande d'emploi.

-- concernant l'évolution de l'offre d'emploi.

Les questions qu'il est nécessaire d'appréhender dans ce cadre sont assez nombreuses :

Quelle est l'évolution du niveau général d'éducation et de formation de la main-d'œuvre disponible ?

Quelle est l'influence des dispositions légales (âge de la retraite, possibilité de recours aux contrats à durée déterminée) ?

Quelle peut-être l'influence de l'évolution des techniques, des progrès technologiques ?

Quel est l'influence du coût réel de la main-d'œuvre ?

Doit-on recourir à une main-d'œuvre interne ou embaucher des travailleurs en intérim ?

Est-il préférable de confier la réalisation d'une partie de la production à un sous-traitant ?

Concernant l'évolution de la demande d'emploi.

Quels sont les attentes des salariés vis-à-vis de leur vie professionnelle ?

Quels sont les principaux changements dans les valeurs dominantes, les attitudes, les comportements, etc... ?

Quel est l'influence des rigidités légales ou des rigidités résultant des conventions collectives, etc... ?

Les méthodes disponibles pour obtenir les informations concernant les emplois consistent essentiellement à s'entretenir avec les personnes en place ou à leur faire remplir un questionnaire. La méthode de l'entretien facilite le contact direct mais le traitement des informations recueillies est très long et présente des risques de subjectivité. La méthode du questionnaire présente l'avantage d'être relativement peu coûteuse et moins stressante pour le travailleur. Par ailleurs, elle facilite le traitement des statistiques mais suppose que le travailleur puisse (et souhaite) collaborer.

C - L'équilibre entre les besoins et les ressources.

L'adaptation de l'entreprise face à son marché nécessite un ajustement entre ses besoins et ses ressources humaines.

L'objectif consiste ici à équilibrer les besoins prévus les ressources prévisibles.

-- les ajustements internes reposent sur trois piliers :

- 1 - La mobilité.
- 2 - la formation.
- 3 - l'organisation.

Concernant la mobilité, celle-ci peut s'effectuer par le biais des promotions internes (à l'ancienneté, au mérite ou encore par formation interne) ou peuvent être spontanées (proposées ou imposées).

Concernant la formation, il s'agit d'une des missions essentielles du directeur des ressources humaines -- analyser les besoins en formation de l'entreprise et monter le plan de formation. Il s'agira parfois d'une simple

adaptation des salariés mais le plus souvent les formations sont relatives au maintien des compétences ou à la reconversion.

Les ajustements externes.

Il s'agit ici des compressions d'effectifs qui s'avèrent parfois nécessaires pour assurer la pérennité de l'entreprise -- licenciement économique -- aide au retour, à la conversion ou à la création d'entreprise -- incitation au temps partiel -- incitation au départ, etc...

Il s'agit également de s'interroger sur la nature des contrats que l'entreprise peut proposer à son personnel -- contrats à durée déterminée -- recours à l'intérim -- annualisation du temps de travail, etc...

Concernant les ajustements externes l'« out placement » est une pratique de réinsertion professionnelle qui a pour finalité, d'aider (généralement à la demande de l'employeur), un ou plusieurs collaborateurs d'une entreprise à trouver une nouvelle situation, en lui fournissant les moyens les plus efficaces pour valoriser sa personnalité ou son expérience. L'« out placement » apparaît donc comme une démarche volontaire à la fois de la part de l'entreprise et de la part du collaborateur.

De la part de l'entreprise l'idée est d'apporter le même soin au départ qu'à l'engagement de ses collaborateurs et ceci dans l'objectif de conserver une image de marque externe positive ainsi qu'un bon climat social interne.

De la part du collaborateur le volontariat est nécessaire. Un organisme tiers est souvent mieux placé pour amener le salarié à accepter le processus de manière à l'aider à faire un repositionnement qui soit réaliste. Il est bien évident que toute entreprise doit fixer sa politique concernant la fixation du niveau des rémunérations et gérer rigoureusement les coûts générés à ce niveau. L'entreprise procédera ainsi à une analyse comparée du coût réel des différentes options (intérim, contrats à durée déterminée, coût comparé des différentes formes d'aide aux engagements déchainés des chômeurs, coût comparé des emplois d'handicapés par rapport aux non handicapés, etc....).

III - la gestion des relations du travail et des conditions de vie au travail.

A -- la gestion des relations du travail.

C'est l'aspect le plus délicat à gérer dans la fonction ressources humaines.

La gestion des relations du travail s'effectue à plusieurs niveaux -- il est nécessaire de gérer d'une part les relations formelles et les relations informelles et d'autre part les relations institutionnelles - il est également indispensable d'apaiser les tensions conflictuelles pouvant exister dans l'entreprise.

Sur tous ces sujets il faut avoir une politique précise.

Par exemple, concernant les relations institutionnelles -- c'est-à-dire les relations de l'entreprise avec ses représentants du personnel, il s'agira d'organiser efficacement les rapports entre l'entreprise et les syndicats ou encore de déterminer avec le plus de précision possible le rôle assigné au comité d'entreprise par rapport aux autres institutions, etc.. En bref, l'organisation du syndicalisme d'entreprise n'est pas chose facile.

Autre exemple : -- concernant les relations informelles, qu'elle devra être le rôle des cercles de qualité, des groupes de progrès, des groupes d'expression, etc.. -- que doit-on attendre des réunions d'information ? -- doit-on constituer des groupes de travail temporaire ? -- doit-on décloisonner certains services ?

Concernant la gestion des conflits, les entreprises modernes doivent passer du modèle conflictuelles un modèle basé sur la recherche de solutions négociées (modèle relationnel). Le rôle du directeur des ressources humaines consistera, bien entendu, non seulement à analyser les tensions réelles mais encore à s'efforcer de les apaiser.

B. -- la gestion des conditions de vie au travail.

Les principales dimensions à prendre en compte concernent ici le cadre physique, économique, psychologique et social du travail.

-- concernant le cadre physique, il s'agit de l'environnement, de la répartition des locaux de travail, des parkings, des aménagements sociaux, de l'autonomie des postes de travail et de l'architecture. Il faut également prendre en compte la localisation et la répartition des activités de travail ainsi que l'hygiène, la prévention et la sécurité.

-- concernant le cadre économique il s'agit de la sécurité ou de la précarité de l'emploi -- il concerne aussi la durée du travail, la qualification, la progression des carrières, de la formation, etc.

-- concernant le cadre psychologique, il faut s'efforcer d'améliorer le ressenti des lignes hiérarchiques et du style de management et au besoin procéder à des actions correctives à ce niveau. Il est surtout indispensable d'améliorer la communication et de concilier les objectifs personnels de l'individu avec les objectifs de l'organisation.

Un recrutement efficace et réussi ne peut être achevé qu'au terme d'une période d'essai satisfaisante, et plus généralement d'une insertion, d'une intégration dans l'entreprise.

Le processus d'intégration du personnel implique donc l'adhésion au système de valeurs de l'entreprise dans le but d'accroître la satisfaction du personnel, condition sine qua non de l'efficacité de l'entreprise.

IV - les règles de base de la gestion du personnel.

Première règle : Tout problème de personnel doit être examiné avec quatre regards.

-- Le regard réglementaire.

Que disent les textes ? Quelles possibilités offrent-ils ? Quelles solutions interdisent-ils ou pas ? Quelles sont les sanctions ou les risques ?

-- Le regard politique -- Que veut-on ? Quelle est notre intention, notre politique ? Quelles conséquences auraient les différentes possibilités ?

-- Le regard économique -- Quel est le coût de chacune des possibilités ?

-- Le regard social -- l'application stricte d'un texte peut enlever tout sens humain à la décision. Il existe une éthique du management.

Deuxième règle : il y a rarement une seule solution en gestion de personnel.

En effet, il faut envisager les différentes solutions possibles au regard des contraintes ou des opportunités réglementaires, légales et conventionnelles. De ce point de vue, la solution adoptée sera souvent un compromis entre les coûts et les risques.

Troisième règle : nécessité de s'ajuster à des textes qui évoluent en permanence.

En effet, l'évolution législative et réglementaire se fait dans un sens qui tend généralement à protéger et à privilégier le salarié. Cet ajustement implique donc la reconnaissance des situations constatées et l'acceptation des tensions qu'elles engendrent.

Quatrième règle : Traiter les gens en adultes et en associés.

L'entreprise se doit de traiter son personnel avec dignité et avec respect. En bref, il ne faut pas considérer les seuls investissements et la mécanisation comme la source principale de productivité.