

**Evolution de
la Fonction
Ressources Humaines**

Qu'est-ce que la GRH?

- Ensemble des activités interdépendantes qui visent à attirer, retenir, motiver, développer les employés d'une organisation, tout en maintenant des relations de travail harmonieuses
- *afin d'atteindre les objectifs d'affaires et développer un avantage concurrentiel*

EVOLUTION DE LA FONCTION RH

Les principaux modèles

- 1. le modèle « disciplinaire »
- 2. le modèle « administration des droits »
- 3. le modèle « paix sociale »
- 4. le modèle « gestion socio économique intégrée »

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (1)

1. Le modèle « disciplinaire » : dominant jusqu'à 1950

► Buts principaux :

- Assurer les opérations requises par l'activité quotidienne de l'entreprise;
- La préoccupation principale est de faire respecter par le personnel, ses obligations.

► Principes :

- C'est la première mise en œuvre d'un ensemble de structures spécialisées;
- En se référant au bon sens et à la morale, les responsables veillent à la subordination des salariés et assurent au besoin, une répression sévère des écarts de conduite.

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (1bis)

► **Préoccupations majeures**

- **Gestion individuelle des personnes (affectation);**
- **Sélection basée sur des critères de réputation;**
- **Horaires de travail souvent très lourds**
- **Rétributions minimales; très peu de possibilité de promotion sociale;**
- **Organisation taylorisée;**
- **Conditions de travail souvent pénibles, peu hygiéniques avec fréquence et gravité des accidents de travail;**
- **Maîtrise dont le rôle est surtout de surveiller la bonne exécution des tâches.**

2. Le modèle « Administration des droits »:

- **Buts principaux :**

- Veiller à l'application respectueuse des lois et de la réglementation sociales;
- limiter les aléas et préserver la maîtrise de la situation;

- **Principes :**

- On gère des catégories par référence aux normes, aux procédures et aux contrats liant les salariés à l'employeur;
- Le service central du personnel, gardien du « juridique » n'est qu'un **service d'exécution** qui a la charge des formalités administratives: déclarations, constitution de dossiers, détermination des droits, détermination des salaires, affectations...;

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (2bis)

- **Préoccupations majeures :**
- **Règlement intérieur;**
- **Création de postes et remplacements planifiés en fonction des demandes budgétaires;**
- **Applications strictes des mesures gouvernementales : déclarations, immatriculations, sécurité sociale; tenue des registres...;**
- **Durée du travail : pointage, suivi des congés payés...;**
- **Salaires : grille de référence définie pour la profession;**
- **Sécurité : visites médicales, rédaction des rapports d 'accident de travail...;**
- **Appréciation par référence aux dispositions de la convention; collective et sous forme de notation;**
- **Relations sociales : mise en place des structures légales de représentation du personnel;**

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (3)

3. Le modèle « Paix sociale » :

Buts principaux :

Préserver le statut quo; Limiter les conflits;

Principes :

- **L 'accent est mis sur les relations humaines et le maintien des équilibres dans les rapports de force entre les intérêts divergents;**
- **Nombreuses rencontres pour traiter, dans le dialogue, les tensions et les oppositions éventuelles;**
- **Négociations paritaires centralisées : les appareils « patronat » et « syndicats » font des concessions et passent des accords qui s 'imposent;**
- **La fonction personnel est confiée à des spécialistes du droit et reste isolée, même si elle peut être associée à la préparation de décisions importantes.**

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (3 bis)

- **Préoccupations majeures :**
 - **Large information et consultation de partenaires sociaux;**
 - **Emploi : évaluation et classification paritaire des fonctions;**
recherche et embauche des candidats caractérisées par leur loyauté et
fidélité ; réduction progressive de la durée des horaires;
Rémunération : volonté de maintenir le pouvoir d 'achat;
accroissement constant des protections individuelles et collectives;
 - **Organisation : cloisonnée et relativement rigide.**
- **Sécurité : souci de la sécurité des travailleurs : service spécialisé et budget**
spécifique ; action permanente de prévention des accidents ; sensibilisation
aux risques ; réduction des nuisances;
- **Recherche systématique d 'amélioration des conditions physiques de**
travail;
- **Souci de l 'image de l 'entreprise, à l 'extérieur et chez les salariés;**
- **Importante centralisation et encadrement déresponsabilisé.**

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (4)

4. Le modèle « Gestion socio-économique intégrée »:

Buts principaux :

Viser à la fois la progression de la rentabilité et le développement de l'entreprise, ainsi que l'épanouissement et le progrès professionnel de ceux qui y travaillent;

Il s'agit de lier les objectifs économiques et techniques de l'organisation et les besoins matériels et effectifs des individus;

Principes :

- Minimiser le poids accordé aux obligations et à la paperasserie;
- Exiger une forte efficacité et productivité;
- Associer la direction du personnel à la préparation de toutes les décisions qui peuvent avoir ainsi une conséquence sur les emplois et les qualifications ou sur le climat social;
- Avoir le souci des attitudes des salariés et chercher en permanence à accroître la satisfaction de leurs attentes;

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES (4 bis)

- **Accorder une grande importance aux dimensions qualitatives;**
- **Distinguer et séparer les aspects administratifs et la gestion dynamique des ressources humaines;**
- **Mettre au point des méthodes de gestion appropriées;**
- **Mettre l'accent sur l'importance de l'animation et la responsabilité partagée de la hiérarchie opérationnelle en matière de gestion de la ressource humaine.**
- **Préoccupations majeures :**
 - **La direction des ressources humaines appartient à la direction générale avec un rang qui lui permet de se faire entendre;**
 - **Fixation du niveau d'emploi à moyen terme à partir des plans d'investissement avec détermination des métiers de l'avenir, définition de la cartographie prévisionnelle des emplois et recrutement et orientation en fonction d'une évaluation soigneuse des potentiels;**
 - Horaires flexibles et auto contrôle;**
 - **Choix de systèmes de rémunération appropriés;**

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

- **Souci d 'instaurer de meilleures conditions de vie au travail;**
- **Différenciation des emplois, des rétributions et des carrières entre les individus;**
- **Instauration de « contrats » individuels et collectifs en termes de contribution/contrepartie;**
- **Approche prévisionnelle à moyen terme avec anticipation des enjeux, des effectifs, des potentiels etc ...**
- **Relations sociales avec les instances représentatives du personnel centrées sur les négociations locales;**
- **Dispositif encourageant les communications et en particulier la remontée des informations;**
- **Décentralisation des pouvoirs, responsabilisation;**
- **Fonction RH partagée avec les opérationnels.**

EVOLUTION DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

- Depuis quelques années, la fonction personnel s'est transformée en fonction **Ressources Humaines**;
- Le changement d'appellation est un changement de perspective et de pratiques;
- La conception traditionnelle du personnel perçu comme une source de coûts qu'il faut minimiser, laisse place à la conception d'un personnel considéré comme une ressource dont il faut optimiser l'utilisation.
- Trois objectifs sont ainsi assignés à la fonction ressources humaines:
 - Adéquation qualitative et quantitative de la ressource humaine aux besoins actuels et futurs de l'organisation;
 - Intégration des objectifs de rentabilité et de développement de l'organisation avec l'objectif de développement de la ressource humaine;
 - Optimisation des performances de la ressource humaine afin de participer aux objectifs globaux.

GESTION DU PERSONNEL ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

	Gestion du personnel	Management des RH
Assomption principale	L'homme est un coût qu'il faut minimiser	L'homme est une ressource qu'il faut développer
Formation	Elle sert à adapter l'homme à son poste de travail	Elle est un investissement dans le développement de la ressource
Horizon de prévision	Court et moyen terme	Long terme (+ de 5 ans)
Avantage compétitif	Marché et/ou technologie	Qualité des RH

GESTION DU PERSONNEL ET MANAGEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

	Gestion du personnel	Management des RH
Source de l'efficacité productive	Machine + Organisation	Machine + Organisation + Qualité des RH
Source de la motivation	Argent + progression de carrière	Argent + progression de carrière + Nature du travail confié
Face au changement	L'homme résiste, il faut souvent le remplacer	La Rh est flexible ; elle peut s'adapter au changement

LES 5 DEFIS DE LA FONCTION AU SEUIL DES ANNEES 2000

- **Défis technologiques:** l'accélération des mutations entraînera une obsolescence plus rapide des qualifications;
- **Défi démographique:** croissance de la population active, pénurie des qualifiés et vieillissement de la population active;
- **Défis sociaux:** diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes;
- **Défis réglementaires:** les directions des ressources humaines devront adapter leurs pratiques aux évolutions réglementaires spécifiques et anticiper donc, les évolutions prévisibles;
- **Défis économiques:** les pratiques RH doivent s'adapter au manque de visibilité de la sphère économique imposant ainsi flexibilité, souplesse, rapidité de réaction...

LA PERFORMANCE DE LA FONCTION RH

Impliqués dans la refonte des organisations et des structures, et parfois engagés dans la stratégie de l'organisation, les DRH s'interrogent sur l'évolution et l'avenir de leur métier ; des pistes se dégagent:

- 1 Repositionner la fonction:** 3 priorités se dégagent: « partage de la fonction », « implication stratégique de la fonction » et « renforcement de son professionnalisme »;
- 2 Apprendre à maîtriser la conjoncture:** la conjoncture rendant plus complexe l'exercice de la fonction, il faut aujourd'hui s'adapter à des changements rapides de rythme d'activité;
- 3 Privilégier l'approche socioéconomique:** partagés entre les missions d'administration et d'expertise d'une part, et les missions stratégiques d'autre part, les DRH doivent adopter un langage de type socioéconomique pour être entendus;
- 4 Réussir le partage de la fonction:** Pour une gestion plus stratégique, plus qualitative, plus prévisionnelle, les nouvelles organisations induisent une plus grande participation et implication des managers; la DRH doit céder une partie de son rôle en partageant sa fonction avec les opérationnels;
- 5 Décentraliser la fonction:** le partage permet aux DRH de se positionner et de repenser leur mission sur le long terme; la décentralisation des activités RH permettra ainsi de se consacrer à la gestion de l'Humain;
- 6 Favoriser la flexibilité interne:** qui apparaît comme créatrice de valeur et de développement durable;
- 7 Oser la qualité:** en adoptant une démarche qualité qui permet d'organiser en continu la valorisation des hommes.