

📍 Avenue V. Maistriau 13
B-7000 Mons

☎ +32 (0)65 39 48 90

📧 social-mons@heh.be

WWW.HEH.BE

UE : Ressources humaines

- AA : Introduction à la GRH

Alexandra DELATTE

Cursus Bachelier Conseiller(e) social(e)

Début de cycle

Plan du cours

Chapitre 1 : Définition et évolution de la GRH dans l'entreprise.....p.4

1. Définition de la GRH.....p.4
2. Evolution historique.....p.5

Chapitre 2 : Proposition d'un modèle d'analyse de la GRH.....p.14

1. Les domaines d'intervention et les activités de GRH.....p.15
2. Une fonction commune à toutes les entreprises : la gestion administrative.....p.27
3. L'évolution des responsabilités et des pratiques.....p.28
4. La GRH des TPE/PME.....p.33
5. Les modèles de pratiques RH.....p.35

Chapitre 3 : La place et l'organisation de la fonction RH.....p.41

1. La place de la fonction RH.....p.41
2. L'organisation de la fonction RH.....p.44
3. Une fonction sous contraintes.....p.47
4. Travailler dans le domaine.....p.49

Chapitre 4 : Les différentes parties prenantes de la GRH.....p.51

1. Les acteurs internes.....p.51
2. Les acteurs externes.....p.56

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme » dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la capacité de sa fonction ressources humaines à créer de la valeur. Les contraintes que les entreprises doivent intégrer sont aujourd'hui plus nombreuses, plus complexes, plus aiguës. Une GRH performante et adaptée permet seule de répondre aux défis des années 2000 en mobilisant pleinement les « Ressources Humaines ». Parler de « Ressources Humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes sont des ressources, mais que les Hommes ont des ressources (Jean-Marie PERETTI¹).

¹ J-M. Peretti et co, « TOUS DRH », Editions d'organisation, Paris, 2006, p.15

Chapitre 1 : Définition et évolution de la GRH dans l'entreprise

1. Définition de la GRH



« La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour mission de conduire le développement des RH en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise². »



<https://leadertech-solutions.com/gestion-des-ressources-humaines/>

² Igalens J., Roussel, P. (1998). Méthodes de recherche en Gestion des Ressources Humaines, Paris: Editions Economica, collection Recherche en Gestion, p.14

La GRH joue donc un rôle primordial dans l'entreprise car une bonne pratique de la GRH pourrait donner une meilleure efficacité de travail des employés, et renforcer ainsi la position de l'entreprise sur le marché. Cependant, ce rôle primordial peut prendre trois formes différentes dans les organisations :

2. Evolution historique³

2.1. Période embryonnaire

- Le moyen-âge :

Le moyen-âge représente la période des corporations. Ces dernières marquent la fin des privilèges.

Les corporations proposent une structure qui génère des relations sociales en termes de profession et de travail. Elles se composent d'apprentis, de compagnons et de maîtres.

Les compagnons sont généralement des salariés qui, la plupart du temps, n'ont pas eu l'opportunité de maîtrise (impossibilité d'accès à la propriété des moyens de production). Les maîtres sont d'anciens compagnons qui ont pu acheter une boutique afin de s'installer à leur propre compte.

- La révolution industrielle :

On peut dire que depuis la **révolution industrielle** (invention de la machine à vapeur en 1850), de nombreuses machines ont vu le jour, engendrant d'importants regroupements de salariés dans des usines. Ce phénomène industriel a permis de fabriquer en plus grande quantité et à plus bas prix, d'abord tout en changeant considérablement la nature du travail. En effet, les tâches devenaient répétitives et s'exécutaient souvent dans un environnement malsain mais elles ne nécessitaient que peu de compétences de la part de l'ouvrier.

Il n'y a pas de gestion du personnel proprement dite, il y a uniquement des ouvriers et des patrons aux intérêts divergents : les uns visant un salaire pour survivre et les autres une production et des bénéfices de plus en plus importants.

Les employeurs, dès la seconde moitié du 19^{ème} siècle, ayant pris conscience des problèmes sociaux générés par cette industrialisation, décidèrent **d'offrir une aide à leurs salariés** pour régler leurs problèmes personnels.

³ Peretti J-M, Ressources humaines, Editions Vuibert, Paris, 1994

C'est ainsi qu'est né dans les usines le poste de « secrétaire au bien-être ». Quelques entreprises développent des dispositifs paternalistes qui contribuent à fixer le personnel dans la durée. Ainsi, des systèmes de retraite sont mis en place à partir des années 1850. Une politique du logement se développe également. Les sociétés de chemin de fer sont les pionniers en la matière.

2.2. La naissance

- Depuis le début du siècle jusqu'aux années 1960

Cette époque marque l'industrialisation des secteurs primaires et manufacturiers ainsi que la montée du syndicalisme.

La « gestion du personnel » se présente alors comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines, visant à fournir aux organisations du travail une main-d'œuvre productive. La notion d'acquisition fait référence à la planification des effectifs, à la description des fonctions, au recrutement et à la sélection.

Le développement représente les activités permettant au personnel de toute catégorie d'acquérir les connaissances et les habiletés nécessaires pour une meilleure performance ou encore pour accéder à des emplois comportant des responsabilités plus importantes. La conservation des ressources humaines vise la mise sur pied et la gestion des programmes de rémunération et d'avantages sociaux, c'est-à-dire l'évaluation des emplois, la détermination d'une structure salariale, l'administration des avantages sociaux et la gestion des relations patronales et syndicales.

Cette approche de la gestion des ressources humaines s'est développée sur cette période (1900-1960) sous 4 orientations différentes correspondant à l'émergence et à l'extension des disciplines du génie industriel, de la législation du travail, de la psychosociologie des organisations et de la comptabilité. Ces 4 orientations sont toujours présentes dans ce domaine. Il convient donc de les préciser.

- *Les activités dans une perspective d'ingénierie :*

Avec l'apparition du travail en série et des longues chaînes de montage, le travail artisanal disparaît progressivement pour faire place à un travail rationalisé. Cette notion implique que les tâches complexes sont décomposées et ramenées à quelques gestes simples, répétitifs, rapides, faisant appel à peu de connaissances et d'habiletés, de façon à réduire le temps de formation des usines d'abord, des bureaux ensuite.

On assiste aussi à l'application intensive des nouveaux principes élaborés par un ingénieur d'usine : F.W. Taylor (1856-1915). Ses principes peuvent se résumer comme suit :

- simplifier les tâches : débarrasser la tâche de tous les mouvements inutiles, pour ne retenir que les gestes qui contribuent directement à l'efficacité d'exécution ;
- choisir les personnes les plus qualifiées pour accomplir ces tâches ;
- former rapidement ces personnes ;
- système de rémunération ou de motivation pécuniaire selon lequel les travailleurs les plus productifs reçoivent la rétribution la plus élevée (rémunération au rendement).

Il s'agit d'une organisation scientifique du travail, appelée aussi le « one best way ».

Dans de telles usines, les cadres sont détenteurs de l'autorité hiérarchique et assument les responsabilités de la sélection, de la rémunération et de la formation des travailleurs. Taylor laisse une direction du travail qui permet d'accroître la production ainsi que les salaires. Il donne également naissance à la gestion du personnel. C'est à cette époque qu'apparaît l'entité administrative : service du personnel. Ce dernier se charge du choix du personnel, de l'analyse des fonctions, de la création d'un organigramme ou encore de l'élémentaire rémunération.

Un autre ingénieur, un français, Henri Fayol (1841-1925) marque la pensée sur la GRH à travers deux principes :

- L'unité de commandement : chaque subordonné ne devrait avoir qu'un seul chef ce qui contribue bien souvent à exagérer le poids de la hiérarchie (exemple : l'importance de l'organigramme) ;
- L'organisation du travail sur une base fonctionnelle : l'entreprise est découpée en grandes fonctions ayant à leur tête un spécialiste (exemple d'héritage : la division de la GRH en diverses sous-fonctions).

Au même moment, la psychologie industrielle s'intéresse aux différences individuelles sur le plan des connaissances, des aptitudes et des comportements.

- Les activités dans une perspective juridique :

Cette période d'industrialisation intensive s'accompagne de la montée du syndicalisme. Les syndicats se voient reconnaître une existence légale et une législation sociale de l'état s'instaure. Ils ont, dès lors, le droit de négocier des conventions collectives de travail, de les signer et d'en surveiller leur application. Les activités liées à la négociation et à l'administration des conventions collectives et à l'exercice de la discipline accaparent jusqu'à 60% du temps qu'une organisation consacre à la gestion des ressources humaines.

Enfin, entre 1940 et 1960, le phénomène de la **syndicalisation massive des salariés** impose une nouvelle réalité et une nouvelle mission aux Services de personnel : celui des « **relations privilégiées** » avec les représentants syndicaux. Des spécialistes des relations collectives de travail intègrent les Services de personnel.

La perspective juridique imprime donc un caractère legaliste aux activités de la gestion du personnel.

- Les activités dans une perspective psychosociologique :

La psychosociologie des organisations étudie le comportement des individus et des petits groupes au sein des organisations de travail ainsi que les structures, le fonctionnement et la culture de l'organisation. Toutes ces réalités peuvent avoir une influence sur le comportement des individus et des groupes dans un contexte d'interactions sociales et d'échanges.

Un premier courant a permis de comprendre l'importance du facteur humain dans l'explication d'un niveau faible ou élevé de rendement, grâce à l'expérience d'Elton Mayo (1880-1949). Ce courant met l'accent sur la nécessité de formations en communication, sur le leadership et la prise de décision.

Un deuxième courant révèle l'importance de la motivation et met en évidence les besoins personnels tels que l'estime et l'actualisation de soi, en plus des besoins d'ordre physique, économique et social.

Ce courant entraîne une réflexion sur le milieu et les conditions de travail et insiste sur la nécessité de formations sur l'enrichissement du travail et la création de groupes semi-autonomes. Ces travaux le conduiront à la conclusion suivante :

Ce n'est pas tant l'amélioration des conditions objectives de travail que l'attention aux conditions humaines qui permet l'accroissement de la productivité.

Au vu de ces découvertes, le personnel d'encadrement doit avoir des connaissances et des habiletés non seulement en administration et dans les technologies de production, mais également en relations interpersonnelles. Le développement de l'organisation vise des actions modifiant le comportement des individus et des groupes, la structure de l'organisation, pour que l'entreprise soit capable de s'adapter à un environnement technologique, économique et culturel changeant.

L'organisation humaine de l'entreprise vient donc se substituer à l'organisation scientifique du travail. Elle sous-tend qu'une organisation doit satisfaire les exigences des acteurs. La gestion du personnel s'attache alors aux personnes. Il s'agit pour elle d'adapter le travail à l'homme. De la création de tests à l'organisation d'actions de formation, en passant par la planification des carrières et l'intervention sur l'organisation, la psychologie du travail couvre ainsi un large spectre de la gestion du personnel.

Les études de MAYO remirent en cause la vision réductrice de la motivation au travail et donnèrent naissance au **courant des « relations humaines »**, en réfutant la « philosophie taylorienne » de l'intérêt personnel. Elles ont surtout eu une influence profonde sur la GRH.

Considérée comme trop centrée sur les individus et pas assez sur l'organisation, son importance s'affaiblit dans les années 1970.

- *Les activités dans une perspective comptable :*

L'approche comptable en gestion du personnel vise à représenter le plus exactement possible les coûts de la rémunération, de recrutement et du remplacement de la main-d'œuvre, de la formation, des avantages sociaux, de l'absentéisme et des accidents de travail, etc.

Il s'agit donc d'un exercice comptable de plus en plus complexe en raison des avancées législatives et sociales.

2.3. L'âge adulte

- Le développement de la gestion du personnel dans les années 1970 :

Les travaux de MAYO, poursuivis par de nombreux chercheurs tels que MASLOW et HERZBERG (école des « relationnistes ») permettent aux services de personnel d'évoluer pour devenir des « services RH ».

Après 1950, ces services prêtent plus d'attention :

- aux motivations des salariés
- aux besoins de satisfaction de l'individu au travail (pyramide de MASLOW)
- à la santé psychologique
- à la communication
- à la participation.

Le développement de la « **législation sociale** » et l'action des syndicats sont à l'origine d'une rapide expansion des avantages sociaux : programmes de bien-être, plans de retraite, vacances, qui concourent également à une évolution des services RH.

A partir des années 1970, on commence à avoir des « spécialistes en RH » qui souhaitent être formés pour leur permettre d'assumer au mieux leurs responsabilités devenues plus « lourdes » avec le temps.

On parle de « **professionnalisation** » de la fonction RH. En effet, en plus des tâches jusqu'alors exécutées, les « gestionnaires » des RH subissent de nouvelles contraintes, qui viennent « alourdir » encore leur quotidien :

- l'aménagement du temps de travail
- l'intervention plus poussée des gouvernements
- les restructurations des systèmes de production
- l'approche systémique des organisations
- le développement des outils de gestion
- l'influence de l'environnement, ...

La structure des organisations change ; l'importance des RH s'impose : « **le concept de culture** » voit le jour ! Il grandit dans les années 1980 et permet de « **faire passer l'humain avant la structure** ».

- D'une orientation systémique à une vision stratégique de la GRH à partir de 1980 :

C'est ici la vision de l'économiste qui prend le dessus. Dans cette vision, l'entreprise est un système économique dont le but est de créer des richesses (biens et services) à partir de ressources (argent, matière première, personnel...) relativement rare. La compétitivité suppose une approche plus élaborée du facteur humain, traité comme une ressource. Plutôt qu'un coût, elle devient un capital, composé de compétences, d'expériences, de connaissances dans lequel il faut investir.

C'est donc à partir des années 80 que l'expression « gestion des ressources humaines » prend le sens qu'on lui connaît aujourd'hui, soit une approche qui comprend toutes les décisions et actions touchant aux relations entre l'organisation et ses salariés, ses ressources humaines.

Sous l'étiquette de GRH, différents modèles ont été présentés, parmi lesquels on peut distinguer une version « hard » qui se concentre sur les contributions stratégiques à l'exécution, et une vision « soft », humaniste, qui est associée à l'engagement du personnel.

Dans la version « hard », le personnel est une ressource comme une autre qui doit être obtenue aussi bon marché que possible. La stratégie RH se confond avec l'atteinte des buts de l'organisation et les intérêts des employés doivent correspondre aux besoins de l'organisation. Les professionnels de la GRH ont alors peu de liberté d'opération car la GRH est déterminée majoritairement par le marché et le contexte interne. Dans la seconde version, qui prolonge l'école des relations humaines, les salariés sont considérés comme une ressource différente des autres et qui ne peuvent donc pas être traités de la même manière. Ils ont leurs propres besoins et intérêts qui diffèrent des autres acteurs comme les actionnaires et les clients.

La GRH et son rôle « stratégique » dans l'organisation actuelle sont reconnus avec de nouvelles notions à son actif :

- planification stratégique
- qualité de vie au travail
- partenariat
- flexibilité
- culture de l'entreprise, ...

Même si de nombreuses stratégies de restructurations des coûts dans les organisations (le « downsizing », le « reingeniering »), ces deux dernières décennies, ont entaché l'image des responsables de GRH en leur donnant un rôle d'exécutant de décision, doté de peu d'influence, plutôt que celui d'acteur stratégique, auquel ils auraient pu prétendre : on peut affirmer aujourd'hui, que la GRH a atteint sa maturité par « **l'innovation** ».

Chapitre 2 : Proposition d'un modèle d'analyse de la GRH

- **Le modèle ARDAN**

Les activités de la GRH peuvent être regroupées en 5 grandes stratégies RH que l'on peut qualifier de modèle ARDAN :

- ❖ **A**cquisition des RH : planification RH, recrutement, sélection, intégration
- ❖ **R**étribution des RH : rémunération, évaluation des emplois, appréciation
- ❖ **D**éveloppement des RH : formation, mobilité, gestion des carrières
- ❖ **A**nimation des RH : communication, qualité de vie au travail
- ❖ **N**égociation des RH : relations professionnelles, discipline, gestion des conflits

Les activités de GRH doivent être élaborées pour aider les gestionnaires des RH à réaliser les objectifs de l'entreprise et des employés. Les objectifs sont aussi des standards par rapport auxquels le succès des décisions des gestionnaires est évalué. Quatre grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des services des ressources humaines :

- **individu** : satisfaction au travail, motivation
- **groupe** : leadership, métier, dynamique de groupe
- **organisation** : culture d'entreprise, changement organisationnel
- **société** : responsabilité sociale, image sociale

C'est à travers le degré d'atteinte de ces objectifs que la GRH contribue à la **performance globale** de l'organisation.

1. Les domaines d'intervention et les activités de la RH

- **Acquisition**

La planification des effectifs : (ou l'inventaire présent des RH et leur prévision future en fonction des besoins de l'organisation). Elle consiste à :

- collecter les données sur les RH disponibles
- déterminer l'écart entre les effectifs requis et les effectifs disponibles
- mettre sur pied des plans d'action.

La planification des Ressources Humaines c'est l'activité de base qui regroupe l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes . Cette planification est souvent qualifiée de « gestion prévisionnelle des RH ».

La définition même du terme « planifier » permet de bien comprendre l'importance capitale que revêt cette activité : planifier, « c'est regarder vers le futur afin de le cerner de la manière la plus réaliste possible ».

L'analyse des emplois

L'analyse des emplois précède l'évaluation des emplois. Elle est le processus par lequel s'effectue la description des tâches et le profil des qualifications, en fonction des objectifs fixés par l'organisation.

Cette activité doit répondre à 4 questions fondamentales :

- Que fait le salarié ?
- Comment le salarié fait-il son travail ?
- Pourquoi le fait-il ? (identifier les objectifs à atteindre)
- Qu'implique le travail ? (déterminer le profil d'exigences pour le poste : connaissances, habiletés, aptitudes spécifiques requises, ...)

Le recrutement

Il consiste à :

- rechercher des individus compétents, qui peuvent devenir membres de l'organisation (touche à toutes les questions de l'offre d'emploi) ;
- distinguer le recrutement interne du recrutement externe ;
- utiliser des techniques de recrutement (CV, lettres de motivation, ...) ;
- utiliser des modes de recrutement : interne : affichages, notes de service, journal interne ; externe : relations professionnelles, agences de placement, « chasseurs de tête », annonces, Internet,
- mettre en place un processus cohérent.

Le recrutement des RH s'avère de plus en plus une opération complexe, longue et coûteuse !

De nos jours, les connaissances et capacités intellectuelles deviennent effectivement de plus en plus la matière première n° 1 des organisations qui veulent demeurer concurrentielle. C'est pourquoi « recruter » implique la mise en œuvre de techniques et procédures pour examiner « à la loupe » les profils des candidats.

On parle aussi de « **politique de recrutement** », liée étroitement avec la stratégie de développement de l'organisation, qui pour être considérée comme bonne doit définir et prévoir des actions permettant à l'organisation de :

- favoriser les promotions internes ;
- donner des possibilités aux candidats locaux d'être les premiers recrutés ;
- définir clairement les préalables de recrutement ;
- offrir des avantages « alléchants » (ex : retraite complémentaire pour les plus âgés, une participation à « l'actionnariat » pour les plus jeunes) ;
- organiser une procédure rigoureuse d'évaluation (qui permette de découvrir les lacunes dans l'activité de recrutement).

La sélection

Elle consiste à :

- choisir le candidat qui répond le mieux aux exigences du poste à combler ;
- utiliser un certain nombre de techniques : entrevues, tests, centre d'évaluation, ... ;
- mettre en place un processus qui aboutit à l'embauche d'un candidat.

Pour la sélection de candidats, l'organisation utilise le plus souvent les 2 moyens que sont la documentation (reçue du candidat : son CV, ses diplômes, certificats,...) et les critères de sélection (pour évaluer le candidat, les comparer entre eux) liés au poste à combler.

Parmi les techniques utilisées, on peut citer : l'entrevue, les tests, les centres d'évaluation, l'utilisation de questions situationnelles (insérées dans une entrevue ou posées par écrit), ...

Quel que soit « **l'instrument de sélection** » utilisé, il **doit être « rentable »** pour justifier de son utilisation et répondre à deux conditions primordiales : la « **fidélité** » (c'est à dire rendre l'authenticité des échanges entre les évaluateurs et les candidats) et la « **validité** » (c'est à dire permettre de prédire de façon satisfaisante les critères de rendement au poste de travail).

- **Rétribution**

L'évaluation des emplois

Elle consiste à comparer les exigences pour les différents emplois et à aboutir à une classification des emplois.

L'évaluation des emplois part de l'analyse des emplois, pour évaluer les différentes tâches des postes de travail afin de déterminer, aussi rationnellement que possible, le niveau de rémunération qu'il convient d'assigner à ces tâches.

Cette démarche ne se soucie pas du titulaire de l'emploi, mais plutôt des exigences (aptitudes, capacités, habiletés, ...) nécessaires à l'emploi et aux conditions de travail.

Elle a un but fondamental : « **elle permet l'établissement d'une politique équitable, objective, contrôlable et cohérente des salaires** ». Elle sert à de multiples usages.

La rémunération directe

Elle représente :

- la partie de la rétribution globale que reçoit le salarié en retour de son travail dans l'entreprise (établie à partir de plusieurs critères) : elle comprend les paiements en espèces et en nature gagnées par les salariés et les gains résultant d'autres systèmes de rémunération, comme les régimes d'incitation et d'intéressement, les heures supplémentaires, ... : tous les paiements qui ont généralement un rapport direct avec le travail accompli ;
- la suite logique de la description et de l'évaluation des emplois ;
- ce qui **permet de développer la notion de structure salariale** (en fonction de la taille de l'entreprise, de sa capacité de payer, ...) : plusieurs niveaux de salaires pour une même catégorie d'emploi.

Les principaux objectifs d'une structure salariale étant :

- d'acquérir des RH compétentes (en attirant par une bonne rémunération, les « meilleurs »), de conserver les RH performantes (éviter la concurrence avec les autres organisations) ;
- de prévenir la discrimination (salaire fonction du poste et non du salarié).
- de motiver les RH (primes d'incitation, d'intéressement pour œuvrer dans le sens des objectifs de l'organisation) ;
- de respecter la législation et la rationalisation (législation de l'état, respect des contrats signés avec les syndicats, ..., respect de la rationalisation des coûts de l'organisation).

Les avantages sociaux

Ils représentent la partie de la rétribution globale que ne reçoit pas directement le salarié, et un impact financier parfois très lourd. Ce sont les rémunérations qui s'ajoutent au salaire direct sous formes d'indemnité et d'autres services que les organisations ou l'Etat accorde aux individus. Souvent pour les organisations, les avantages sociaux jouent un **rôle essentiel dans la conduite des relations humaines**.

Ainsi, ils peuvent permettre d'aider à :

- recruter de meilleurs salariés (par l'attrait qu'ils représentent) ;
- satisfaire davantage les attentes ;
- diminuer le taux d'absentéisme ;
- maintenir le stress à un niveau acceptable pour optimiser la performance ;
- réduire au minimum le coût du temps supplémentaire ;
- influencer la perception du public, ...

Enfin, les avantages sociaux permettent la **création d'un climat favorable à la performance** et à la bonne entente entre salariés en suscitant un sentiment d'appartenance plus étroit avec l'organisation et donc **plus de satisfaction dans le travail**.

L'évaluation de la performance

- consiste à juger de la performance du salarié (jugement global et objectif) durant une période de temps donnée ;
- suppose une formation adéquate chez les évaluateurs ;
- vise une grande efficacité, car la formation des salariés en dépend ;
- implique l'utilisation d'une méthode et l'établissement d'un processus ;
- permet aux services de RH des organisations de déterminer différents plans de formation des salariés, de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération, ...).

Même si le simple fait de parler « d'évaluation de la performance » (souvent associée au contrôle) provoque de l'anxiété ou de l'inconfort, on peut reconnaître sa **nécessité**, puisqu'elle :

- correspond à une nécessité **au plan économique** (la pression du marché exige une qualité de produit et une productivité élevée pour rendre l'organisation rentable) ;
- représente une nécessité **au plan organisationnel** (permet de juger de la plus ou moins bonne adaptation des salariés à leurs tâches) ;
- **répond à un besoin humain** (se voir progresser dans son travail, être remarqué pour ses compétences : permet de motiver les salariés).

- Développement

La formation

- consiste à fournir des connaissances et des habiletés nécessaires pour que l'individu s'adapte mieux à son travail ;
- suppose une identification précise des besoins, et l'établissement de programmes de formation et d'encadrement ;
- repose sur des supports, des techniques et la formation des formateurs.

Les politiques des organisations face à la formation sont différentes selon la taille, le secteur d'activité, la situation économique, ... En revanche, quelle que soit l'organisation, **la formation représente un « investissement »**.

La gestion des carrières

- offre l'opportunité au salarié de se développer de façon progressive à l'intérieur d'un plan de carrière personnel ;
- suppose la prise en charge par l'employeur du développement de ses salariés ;
- incite le salarié à prendre conscience des bienfaits et des limites de la gestion de sa carrière ;
- favorise des démarches de construction de carrières sur mesure.

Si le mot « carrière » au sens strict, peut être défini par « l'ensemble des emplois qu'un individu occupe durant sa vie professionnelle et pour lesquels il reçoit une rétribution » ; on peut dire que la « gestion des carrières » a un sens plus large.

En effet, on peut la définir comme *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences*.

La gestion des carrières résulte d'une démarche qui s'étend sur une longue période.

Pour l'individu, « **c'est considérer son avenir professionnel comme un patrimoine** », autrement dit, s'en occuper activement, **faire des choix** organisés et articulés en fonction de ses aptitudes, de ses aspirations personnelles, de ses habiletés, de ses compétences actuelles et de son potentiel. C'est ce qui va l'aider à progresser dans sa vie professionnelle.

Pour l'organisation, la gestion des carrières est utile, car elle permet de :

- développer des RH qualifiées pour des promotions ;
- réduire le roulement des ressources ;
- favoriser la croissance de l'individu et de l'organisation ;
- diminuer le risque de sous-utilisation ou de « mal-utilisation » des RH ;
- satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement, ...) ;
- soutenir des programmes d'équité mis en place.

La gestion des emplois

Pour la définir, on peut dire que la gestion des emplois consiste en la **promotion et le soutien du développement des salariés** dans leur travail, tout en satisfaisant l'offre et la demande des effectifs dans les organisations.

La gestion des emplois c'est en quelque sorte la stratégie visant à considérer les organisations comme **un patrimoine collectif** (en tout cas, c'est ce que souhaitent les partenaires sociaux). Les organisations pourraient ainsi, promouvoir de meilleures conditions de vie, puisque celles-ci dépendent très largement des stratégies qui entourent les pratiques en gestion des emplois.

L'évolution du travail, le changement, l'automatisation sont autant d'éléments qui, s'ils favorisent souvent la rentabilité, « inquiètent » véritablement les salariés qui se sentent « menacés » dans leur emploi (peur, méfiance, déqualification, progressive disparition, chômage, ...).

Ce phénomène provoque des réactions de « **résistance au changement** ».

C'est en réponse à cette « inquiétude » que **la GRH tient un rôle majeur, en aidant le changement, en impliquant le personnel**. Cette implication permet à l'employeur de mieux prévoir l'avenir, car les individus résistent ou acceptent l'automatisation selon qu'ils la perçoivent comme un facteur de gain personnel ou non.

Pour l'aider dans cette démarche, la GRH réajuste ses pratiques et utilise des méthodes comme la **planification des effectifs**, les stratégies du maintien en emploi, ...

Cependant, elle a de plus en plus souvent recours à des formes alternatives de temps de travail (emploi à temps partiel, sous-traitance, poste temporaire, ...), considérées par les syndicats comme des emplois « précaires » et sources de nombreuses mécontentes dans le dialogue social.

- Animation

La communication

La communication est en quelque sorte :

« **la réponse de l'organisation au besoin d'information des salariés** » !

Elle existe à **divers niveaux** (formelle, informelle, de qualité, interpersonnelle, intra personnelle, ...) et peut revêtir de **multiples formes** (écrite, verbale, non-verbale). Son utilisation est rendue intensive grâce aux supports modernes (vidéo, Internet, Intranet, ...)

Une bonne communication devient de plus en plus **essentielle pour maintenir un climat de travail productif et satisfaisant pour tous**, notamment en permettant de contourner des obstacles, tels que les rumeurs, la désinformation, les interprétations, les préjugés, ...

La communication est une façon primitive d'échange de signes et de valeurs qui fonde la société et définit l'être social. C'est aussi le « **fondement des relations dans le milieu de travail** » puisqu'elle permet de transmettre des renseignements sur les objectifs à atteindre, d'expliquer les tâches aux salariés,...

Plus le salarié est informé, plus il développe un sentiment d'appartenance et meilleure est sa performance.

La santé et sécurité

On regroupe sous ces deux termes : l'ensemble des conditions existant dans l'environnement de travail (conditions de travail, équipement, présence de risques chimiques, biologiques, mécaniques...) et affectant les salariés (accidents du travail, maladies professionnelles ou « occupationnelles »).

La GRH joue un rôle prioritaire dans ce domaine, notamment lors du recrutement de ressources humaines, en évaluant lors des entretiens d'embauche ou lors de recherches dans les antécédents du candidat, ses capacités à exécuter son futur travail sans accident majeur.

Enfin, la GRH est appelée à élaborer des règles de sécurité, à mettre sur pied des programmes de santé et de sécurité, voire à **implanter une culture de prévention**.

La gestion du stress

Le mot « stress » est synonyme d'effort intense, de tension. On dit d'un individu qu'il est « stressé », lorsqu'il est tendu, surmené, fatigué, sous pression, ... Il peut également l'être à la suite d'un gain au jeu, d'un coup de foudre amoureux, d'un bonheur qu'il n'attendait pas ... Les réactions au stress peuvent donc être positives ou négatives.

L'absence de stress est tout aussi néfaste pour l'être humain que sa surcharge. En effet, l'être vivant a besoin d'un minimum de stimulation pour améliorer sa performance.

C'est l'aspect négatif du stress qui préoccupe l'employeur. Celui-ci ayant des conséquences sur le travail :

Pour tenter de « l'enrayer », de nombreuses organisations mettent en place des programmes de contrôle du stress, dans lesquels la GRH joue un rôle de premier plan.

- **Négociation**

Les rapports collectifs de travail

C'est l'ensemble des relations régissant salariés et employeurs et plus précisément « **la gestion des mécontentements au travail** ». En effet, les rapports collectifs de travail sont générateurs de mécontentements car très souvent, ils mettent en opposition :

- l'efficacité nécessaire au bon fonctionnement de l'organisation ;
- le besoin de sécurité des salariés ;
- les législations adoptées par l'état.

Le but des « rapports collectifs » n'est pas d'éviter les manifestations de ces mécontentements (grève, manifestations, ...), mais de **les orienter davantage vers la négociation collective** au niveau d'une organisation. C'est ainsi qu'avec les « rapports collectifs » sont apparus : les mouvements de solidarité, les associations et les syndicats (de travailleurs comme de « patrons » !).

Les contrats de travail

Il s'agit de la détermination des conditions de travail des salariés à l'intérieur d'accords :

- conclus entre individus : contrats individuels de travail ;
- avec intervention de représentants syndicaux : contrats collectifs.

La GRH intervient notamment lors des négociations de contrats (individuels, collectifs) et dans leurs gestions.

La gestion de la discipline

« La discipline est un ensemble de normes et de règles préalablement établies, régissant les membres d'une organisation et par laquelle l'employeur peut faire régner l'ordre et diriger la conduite au sein du milieu de travail ». On peut également dire que c'est l'encadrement des salariés par des mesures disciplinaires, avec un encadrement juridique de la discipline (contractuel) visant à réduire l'absentéisme, les retards, les agressions et violences, le non-respect des normes de sécurité, la toxicomanie, les vols, l'insubordination, ...

Une discipline efficace repose sur un objectif éducatif et correctif plutôt que punitif.

En effet, nous avons suffisamment de recul aujourd'hui pour savoir qu'une discipline punitive est souvent à l'origine d'un climat de travail négatif, engendrant de l'apathie, de l'absentéisme, de la crainte, ..., occasionnant des relations tendues dans le milieu du travail et nuisant à la productivité.

En revanche, une discipline efficace **a pour objectif de prévenir les problèmes** et de favoriser un rendement et un comportement productifs.

Il existe différents types de sanctions disciplinaires, allant **du simple avertissement oral jusqu'au licenciement disciplinaire**, en passant par l'avertissement écrit, la suspension, la rétrogradation ou encore la suspension avant licenciement.

Le tout selon des modalités et des **procédures légales à respecter** !

Face aux salariés indisciplinés, la GRH joue le rôle capital de « bougie de dépistage et d'allumage », en montant des dossiers préventifs sur les cas disciplinaires. En d'autres termes, **la GRH doit dépister, gérer et aider les salariés dits « à problèmes »**.

La gestion des dysfonctionnements

C'est la **mise en place « d'indicateurs »** de problèmes **pour mesurer l'absentéisme, le roulement du personnel (turn-over), les conflits**. C'est également **la recherche des causes** pour ces trois phénomènes et **l'élaboration de solutions** pour ces formes de dysfonctionnements.

Parmi les solutions existantes, on peut citer :

- **pour l'absentéisme** : le fait d'établir des normes, d'affecter les salariés au bon endroit, d'agir lors de l'embauche, de reconnaître la contribution individuelle, de mettre en place un mécanisme d'appréciation, de conserver un bon climat de travail, d'assainir les conditions de travail, d'établir un contrôle, ... la règle d'or étant de ne pas laisser l'absentéisme s'installer!
- **pour le roulement du personnel** : le fait de donner aux travailleurs des salaires et descriptions de tâches jugés équitables, de s'intéresser au développement des talents des salariés, de donner aux salariés la liberté de prendre leurs propres décisions au travail, au lieu d'imposer de manière directive, enfin, de fournir aux salariés des avantages sociaux, ... le tout dans le but de **conserver « les plus performants », d'éviter les « fuites » vers la concurrence**.
- **pour les conflits** : le fait de véritablement **les gérer** (surtout ne pas les supprimer ou les « étouffer » mais les gérer !), **d'intégrer les divergences** (sans les masquer), **d'en tirer des leçons, de bien en identifier la nature** (même si c'est une tâche souvent difficile), **de redorer l'image de soi** (renvoyer une image positive : « gagnante »), ... Enfin, ne pas ignorer que les conflits font partie de l'environnement du travail dans les organisations, et admettre que **s'ils sont inévitables, ils sont en revanche contrôlables**.

2. Une fonction commune à toutes les entreprises : la gestion administrative

L'administration du personnel recouvre généralement l'enregistrement, le suivi et le contrôle des données individuelles et collectives du personnel. Il s'agit également de gérer la tenue des documents et registres imposés par la réglementation en vigueur et à veiller à l'application des dispositions légales et réglementaires dans l'entreprise.

L'administration du personnel est le premier domaine de la fonction RH. Elle consiste à effectuer les opérations courantes et les actes officiels concernant la situation du salarié. Ces opérations sont conduites conformément aux contrats passés entre l'entreprise et ses salariés et en application des règles légales et des dispositions réglementaires et conventionnelles.

Les actes d'administration du personnel concernent de nombreux aspects :

- état-civil et situation familiale ;
- rémunération ;
- congés et absence ;
- accidents de travail ;
- discipline ;
- suivi médical.

La GRH ne peut être efficace que si elle prend appui sur une administration performante dans son traitement des situations individuelles. Elle a besoin d'informations précises, complètes et à jour. Pour cela, elle est assistée par des outils informatiques appropriés. Ces dernières années, la fonction d'administration du personnel s'est informatisée avec l'apparition de nombreux outils spécifiques et le développement de plusieurs logiciels de gestion.

3. L'évolution des responsabilités et des pratiques

Un groupe de DRH a été réuni il y a quelques années par un consultant pour tenter de définir le périmètre de la fonction en termes de mission et de responsabilité. Cet exercice a conduit à douze thèmes dont on pourrait critiquer la formulation mais qui, dans l'ensemble, permettent de dresser un portrait fidèle du DRH contemporain.

3.1. Les pratiques RH

- Administration individuelle et collective du personnel depuis l'embauche jusqu'à la fin du contrat de travail ;
- assurer le respect des obligations légales et réglementaires et optimiser l'ensemble des facteurs d'hygiène, de sécurité et de conditions de travail des salariés dans le cadre des impératifs économiques de l'entreprise ;
- élaborer, proposer puis mettre en œuvre la politique d'information et de communication ;
- interpréter, appliquer et expliquer le droit social individuel et collectif (droit du travail et de la sécurité sociale) ;
- élaborer et proposer la politique de formation, puis mettre en œuvre les actions et contrôler leur application afin de mettre en adéquation les compétences requises et prouvées des collaborateurs avec les compétences requises par l'entreprise aujourd'hui et demain ;

- optimiser l'adéquation des ressources aux besoins de l'entreprise, au présent, à court, moyen et long termes, en quantité et en qualité. C'est aussi, dans ce cadre, stimuler les Hommes/Femmes par une gestion des carrières individualisée ;
- définir, proposer et mettre en place avec la direction et les salariés l'aménagement du temps de travail et le gérer ;
- assurer la gestion administrative des expatriés de leur départ jusqu'à leur retour et gérer l'accueil des « impatriés ». C'est aussi contrôler les coûts de l'expatriation et conseiller l'entreprise dans le domaine de la mobilité internationale ;
- optimiser le fonctionnement de l'entreprise au travail, en recherchant ou non des accords qui respectent les équilibres économiques de l'entreprise, dans le cadre de la stratégie définie ;
- définir, proposer puis mettre en œuvre la politique et le processus de recrutement (tant des collaborateurs que des stagiaires sous convention), de la préparation du recrutement à l'accueil et l'intégration ;
- faire vivre le dialogue social, en tenant compte de la législation et des impératifs économiques de l'entreprise selon la stratégie qu'elle s'est fixée, en conciliant ses objectifs et la satisfaction du personnel. C'est aussi régler les litiges et accompagner le management dans la gestion des changements et des conflits ;
- proposer la politique de rémunération, la mettre en œuvre puis analyser ses résultats. Optimiser l'équilibre socio-économique en fonction de la stratégie de l'entreprise et de ses moyens.

Chacune de ces missions repose sur de nombreuses pratiques. À titre d'exemple, la première mission qui concerne la dimension administrative de la fonction, met en œuvre les pratiques suivantes :

- superviser, conduire, contrôler la gestion administrative du personnel (effectifs, mouvements du personnel, temps de travail, dossiers individuels, paye et charges sociales, médecine du travail...) ;
- rechercher les informations, les trier, les mettre à jour et les classer ;
- tenir à jour les registres obligatoires ;
- répondre aux enquêtes administratives ;
- préparer les attestations et certificats divers ;
- suivre les dossiers maternité, maladie et accident du travail ;
- relations avec les caisses d'assurance maladie, de retraite, les organismes de prévoyance, etc. ;
- réaliser une subrogation sécurité sociale ;
- suivre les congés ;
- suivre les contrats d'intérim et les stagiaires ;
- établir un bilan social ;

- élaborer et actualiser les règles et les montants des remboursements des frais de mission ;
- traiter les ordres de mission et vérifier les remboursements ;
- faire une simulation de liquidation de retraite ;
- préparer et suivre les expatriations et détachements ;
- connaître, mettre en application et optimiser les obligations ;
- appliquer et mettre en œuvre les différentes sanctions disciplinaires ;
- gérer le temps de travail en fonction de la politique de l'entreprise ;
- valoriser les heures de travail : heures normales, heures supplémentaires, heures complémentaires et réduction du temps de travail,
- valoriser toutes les absences compensées ;
- suivre les acomptes et avances ;
- traiter les prêts, oppositions et saisies ;
- rédiger un bulletin de paie, le contrôler et l'expliquer ;
- mettre en œuvre les augmentations individuelles et collectives ;
- maîtriser les assiettes de cotisation ;
- établir un solde de tout compte ;
- gérer des paiements multiples pour un même salarié ;
- ventiler comptablement les frais de personnel ;
- ventiler analytiquement les frais de personnel ;
- faire des simulations et gérer la masse salariale ;
- calculer les coûts salariaux – présentisme, absentéisme ;
- suivre le taux de rotation (« turn-over ») ;
- gérer les indemnités de départ ;
- maîtriser la convention collective, les usages ;
- appliquer les obligations légales du travail et les accords d'entreprise ;
- rédiger un contrat de travail, du plus simple au plus complexe (temps partiel, clause de dédit formation, clause de non-concurrence, etc.) et ses avenants successifs ;
- maîtriser les modifications des contrats de travail (mode de rémunération, localisation géographique) ;
- rédiger une transaction (code civil) ;
- maîtriser les contentieux ;
- utiliser les logiciels courants : traitements de texte, bases de données, tableurs, logiciels de paie ;
- réaliser les déclarations sociales ;
- relations avec les administrations institutionnelles (inspection du travail, etc.).

Cette énumération n'a pas pour objet de « valoriser » la fonction mais d'en montrer la diversité et la difficulté. Trois illustrations reposant sur telle ou telle pratique peuvent en témoigner.

« **Rédiger un bulletin de paie** », voici une pratique que plus aucun DRH ne réalise depuis qu'existent les logiciels de paie. Cette activité est souvent sous-traitée auprès de sociétés informatiques spécialisées. Il n'en reste pas moins qu'il convient que quelqu'un dans l'entreprise soit capable d'expliquer à un salarié comment sa paie a été calculée, pourquoi diverses retenues ont été effectuées et éventuellement quelles charges pèsent sur les rémunérations. Savoir rédiger un bulletin de paie sert aujourd'hui au DRH non pas à le rédiger mais à l'expliquer.

« **Faire des simulations et gérer la masse salariale** » ne se limite pas à la réalisation de la paie, de plus en plus le DRH doit être en mesure de répondre à la question souvent posée en anglais : « what if... ? ». Que se passerait-il si nous augmentions les cadres méritants de 3,5% ? Quelles économies va-t-on réaliser avec les départs à la retraite l'an prochain ? Bref une série de simulations seront demandées portant sur : les coûts à l'embauche ; l'effet de noria ; l'effet GVT (Glissement Vieillesse Technicité) ; la pyramide des âges ; la pyramide des anciennetés ...

« **Établir un bilan social** ». Au terme de la loi, le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. Une liste d'indicateurs constituant le bilan social existe pour chacun des secteurs suivants : industriel et agricole, commerce et services, transport, bâtiments et travaux publics.

Ces indicateurs sont classés sous sept chapitres : emploi, rémunérations, hygiène et sécurité, conditions de travail, formation, relations professionnelles et autres conditions de vie relevant de l'entreprise⁶. Ce sont de nombreux indicateurs et pour chacun d'eux de une à quinze données que le DRH doit fournir chaque année pour « sortir » le bilan social de son établissement ou de son entreprise.

3.2. Quels enseignements tirer de ces exemples ?

Nous nous limiterons aux deux principaux.

Le premier concerne la nécessaire **professionnalisation de la fonction**.

Si à l'époque de la gestion du personnel un « homme à poigne », ancien militaire de préférence pouvait, du jour au lendemain, se transformer en chef du personnel, aujourd'hui le RRH, c'est à dire le responsable des ressources humaines est un professionnel formé au métier, possédant des connaissances en droit social, en comptabilité, en gestion budgétaire, en psychologie sociale, en sociologie des organisations, en informatique.

De plus, il doit posséder de multiples savoir-faire qu'il est impossible d'énumérer en totalité, il doit savoir réaliser des entretiens individuels, mener des négociations sociales, peser des postes de travail, animer des réunions, etc. Ceci explique l'apparition de nombreuses formations d'IUT, d'écoles ou d'universités préparant à cette profession.

Le second enseignement concerne **la diversité des rôles** du DRH, notre exemple a mis en exergue son **premier rôle** qui est celui d'expert administratif. La fonction RH possède un socle administratif lui-même issu de la réglementation sociale, du droit des conventions collectives, du droit de la sécurité sociale, des déclarations obligatoires et il appartient au DRH de veiller à la conformité permanente des pratiques de l'entreprise vis à vis de ces nombreuses et lourdes obligations. Certes ce rôle n'est pas toujours considéré comme le plus exaltant mais il est essentiel. Le **second rôle** a trait à la fonction d'assistance qu'il doit apporter aux « opérationnels » c'est à dire aux responsables de l'entreprise qui créent de la valeur. Il peut s'agir selon les cas de vendeurs, de chercheurs, de producteurs ou de tout autre spécialité. Un bon DRH n'est pas (ou n'est plus car il a pu l'être dans le passé) simplement un bon technicien qui maîtrise les processus de GRH, c'est aussi un cadre capable de comprendre la logique des activités et en particulier la chaîne de valeur de l'entreprise dans laquelle il travaille.

Le troisième rôle est **le rôle social** au sens des relations sociales c'est à dire des relations collectives avec ce qu'il est convenu d'appeler les institutions représentatives du personnel et qui comprennent les syndicats, les comités d'entreprise et les délégués du personnel. Mais il est bon de rappeler que désormais le DRH de groupe est le plus souvent confronté à une réalité internationale ce qui implique qu'il connaisse la réalité sociale des pays dans lesquels son groupe est implanté et donc, suivant les cas, qu'il connaisse la Mitbestimmung ou le Trade Union Congress.

Dernier rôle et peut être le plus difficile à assumer : c'est celui **d'agent de changement**. Dans le domaine des ressources humaines, le changement est à la fois permanent et difficile. Permanent car les évolutions techniques et les conditions concurrentielles remettent rapidement en cause les situations et il faut toujours conserver de la flexibilité. Difficile car souvent le changement est porteur de plus de risques que d'opportunités ou plus précisément la perception que l'on a du changement grossit les risques. Aujourd'hui un défi de nombreux DRH français (mais aussi des hommes politiques) consiste à trouver des moyens de concilier la nécessaire flexibilité des entreprises notamment au niveau de l'emploi et la non moins nécessaire sécurisation des parcours professionnels et des transitions de carrière, ce que d'aucuns ont nommé la « flexsécurité ».

4. La GRH des TPE/PME

La GRH des PME est marquée par la proximité entre les composantes hiérarchiques. En effet, pour les PME, la direction générale est représentée par le chef d'entreprise, qui dirige un effectif réduit de 10 à 50 salariés. Ainsi, plus le nombre d'employés est réduit, plus la connaissance de chacun par le dirigeant est grande. Ceci permet une gestion ponctuelle, immédiate et individuelle de chaque salarié, par une seule et même personne. Ceci donne également lieu à une valorisation de chaque salarié, à travers la proportion de sa place au sein d'un nombre limité de salariés.

Au niveau structurel, la proximité hiérarchique et l'effectif réduit donnent lieu à une gestion centralisée et directe des moyens humains par le dirigeant, sans avoir à passer par un intermédiaire.

Cette gestion se fait également à travers la communication directe et les entretiens fréquents, afin de suivre l'évolution de chaque employé et de l'encadrer d'une manière continue.

La GRH est un élément capital pour le bon déroulement des activités d'une entreprise. Afin de réduire les dépenses qui y sont relatives, les dirigeants des TPE/PME s'occupent eux-mêmes de la GRH, en mettant en place une stratégie particulière, et en utilisant certaines ressources d'une manière parcimonieuse et ponctuelle.

On distingue deux catégories de **ressources, humaines et financières**. Les premières sont représentées par le chef d'entreprise, qui gère en amont, et d'une manière centralisée, les salariés de la PME. Ceci se fait au niveau du recrutement, du suivi, de la formation, de la fidélisation et du management. Il est parfois **assisté d'un expert-comptable**, en ce qui concerne les rémunérations et les avantages salariaux des employés. Les ressources financières allouées à la GRH sont, quant à elles, relatives au **management des salariés**. Elles sont dédiées aux rémunérations, aux primes de rendement et à l'épargne salariale.

Ces ressources sont également utilisées pour assurer une formation complémentaire aux salariés, dans le cadre du droit individuel à la formation (DIF), dont les frais sont payés par l'employeur.

Certaines PME consacrent également une partie de leurs ressources financières pour **faire appel à des consultants en GRH**. Ceci se fait lorsqu'il s'agit d'une cessation de contrat ou d'un conflit difficile à gérer au sein du personnel, mais reste cependant exceptionnel.

Si les PME n'emploient pas de structure appropriée pour la **GRH**, elles le font à travers un processus semblable, et ce, pour les avantages que cela représente. En effet, la GRH se pratique selon un mode informel, et l'effectif réduit des salariés et des dirigeants tend à créer une proximité, grâce à laquelle la gestion du personnel se fait d'une manière pragmatique et flexible. Ainsi, les impacts de la petite taille des PME offre certains avantages au niveau du management et de la gestion des ressources humaines, notamment au niveau de la communication.

Celle-ci se fait d'une manière directe entre les différents éléments hiérarchiques de l'entreprise, en favorisant les échanges personnalisés, afin de faciliter la gestion de l'activité entre les dirigeants et les salariés.

Une GRH adaptée aux petites entreprises est un moyen pour solliciter une forte réactivité au sein du personnel, qui sera d'un meilleur soutien pour le dirigeant lors de la prise de décisions ponctuelles. Elle permet également de renforcer le réseau de l'activité de l'entreprise, facilitant ainsi le développement de la polyvalence de l'activité des salariés ainsi que les modalités de recrutement et de **suivi du personnel**.

5. LES MODELES DES PRATIQUES RH⁴ (mésocial)

Si la GRH comprend l'ensemble des fonctions évoquées ci-dessus, les pratiques des entreprises sont loin d'être uniformes. Tout au contraire, l'observation la plus élémentaire révèle une grande diversité.

Des régularités apparaissent en relation avec une dépendance des pratiques par rapport au contexte (interne et externe). On note aussi une certaine cohérence des pratiques les unes par rapport aux autres.

Certains auteurs se sont penchés sur les pratiques RH des entreprises contemporaines. Ces théoriciens relèvent 5 modèles fondamentaux.

⁴ Schmidt G., Management – fondements et renouvellements, Sciences humaines éditions, Auxerre, 2008

5.1. Le modèle arbitraire

Ce modèle concerne souvent des entreprises de petite taille, où le poids du patron vis-à-vis des salariés favorise beaucoup de fonctionnements informels.

Les recrutements sont menés au coup par coup, se font sur base de recommandations à l'intérieur d'un réseau de connaissance. La décision d'embauche revient au dirigeant, qui juge avant tout sur des critères de personnalité.

Les départs sont peu nombreux et résultent d'une « incompatibilité » d'un salarié avec « l'esprit maison ». La formation ne va guère au-delà des contraintes légales. Elle consiste surtout dans la transmission interpersonnelle des tours de main.

Le patron se fie à sa subjectivité pour évaluer ses salariés. Récompensant les fidèles serviteurs, les rares promotions sont décidées de manière unilatérale.

La rémunération tend à se rapprocher du salaire à la tâche. La frontière entre temps du travail et temps libre est floue. La communication est directe entre patron et salariés.

5.2. Le modèle valoriel

C'est le modèle que l'on rencontre souvent dans les associations, le secteur humanitaire ou social. Il repose sur des valeurs partagées sensées mobiliser ses membres.

Les salariés recrutés doivent avant tout se reconnaître dans les valeurs de l'institution. Symétriquement, ils la quittent lorsque leur adhésion à ces valeurs faiblit.

L'intégration culturelle, très exigeante, suppose un don de soi et une identification à la cause, renforcée par des actions de formation généralement de tonalité militante. L'évaluation du personnel, tacite et consensuelle, apprécie le dévouement et l'adhésion aux valeurs. Les promotions, rares, récompensent la loyauté et les services rendus. La rémunération constitue un objet suspect d'illégitimité. Elle est de ce fait faiblement différenciée. Il n'est pas d'usage de compter son temps de travail, qui ne se distingue guère des temps personnels. La communication rappelle inlassablement les valeurs poursuivies.

Les modèles qui suivent regroupent des pratiques formalisées.

5.3. Le modèle objectivant

Ce modèle valorise le respect de l'autorité hiérarchique et l'application de la règle. Le recrutement s'inscrit alors dans une logique planificatrice. Il s'effectue en fonction de la description détaillée d'un poste de travail ou via l'organisation d'un concours permettant l'accès à un grade. La gestion des départs s'inscrit dans un cadre conventionnel et juridique strict qui en définit les règles. La formation, sous surveillance syndicale, est centrée sur l'acquisition des savoir-faire nécessaires à la bonne tenue du poste.

L'évaluation veille à éviter les discriminations. Des critères standardisés s'appliquent à tous pour vérifier le respect des règles et la tenue des postes mais sont souvent détournés dans la pratique pour ne pas attenter à l'égalité de traitement. L'ancienneté tient une place importante dans les promotions et est lié à la progression dans le système de poste ou de grades (la classification).

Ce sont des postes ou des grades qui sont rémunérés, indépendamment de leur titulaire, les salaires étant fonction des temps de travail, eux-mêmes étroitement réglementés (heures supplémentaires, équipes postées, etc...).

La communication descendante emprunte le canal hiérarchique : notes de service, réunion d'information, l'ascendante fait un large usage du canal représentatif : concertation avec les représentants du personnel.

5.4. Le modèle conventionnaliste

Il se rencontre dans les organisations qui, pour leurs opérations, recourent à des professionnels hautement qualifiés. Les salariés y sont capables de définir collectivement les règles qui s'appliquent à eux, ou de s'opposer à celles qu'on tente de leur imposer.... Le recrutement est aux mains de professionnels, est collégial et décentralisé. Il est bien souvent soumis à l'acceptation par les pairs, sanctionnée par les diplômés.

La socialisation est d'abord professionnelle, voire corporatiste, de même que la formation, dans laquelle les manifestations externes à l'entreprise (colloques, séminaires, etc), jouent un rôle éminent.

L'évaluation, même quand elle est formellement gérée par l'institution, repose sur des critères soumis à débat et prend acte de la reconnaissance des pairs, laquelle sert aussi de base à la promotion.

La rémunération maitre une part généralement peu différenciée fondée sur des barèmes avec quelques gratifications exceptionnelles et des compléments de revenus liés à l'exercice d'activités extérieures à l'institution.

Elle contrôle très faiblement les temps de travail, ceux-ci se déroulant pour une grande part à l'extérieur, les professionnels gérant eux-mêmes la répartition de leur temps. Quant à la communication, elle échappe aux tentatives de centralisation pour se dérouler au sein de conseils, de collèges et de comités, chaque professionnel veillant de surcroît à prendre en charge sa propre communication pour valoriser ses compétences.

5.5. Le modèle individualisant

Ce modèle est fondé sur une personnalisation du lien salarial. Les critères sont négociés entre hiérarchiques et collaborateurs.

Au concept de poste, on substitue celui de compétence. Lors de la sélection, on tente de repérer, chez les candidats, les comportements désirés par l'organisation.

Le taux de rotation du personnel est relativement élevé. De nombreux dispositifs d'accompagnement des départs y sont mis sur pied : essaimage, formation en vue d'une reconversion, bilan de compétences en vue d'un outplacement, ...

La culture d'entreprise y est très présente et tente de rallier les personnels très différenciés sous une bannière commune.

La formation est très institutionnalisée, comme dans le modèle objectivant, mais vise plutôt l'acquisition de savoir-être et met l'accent sur le développement personnel. Sélective et personnalisée, elle se veut un outil au service de la gestion des compétences.

L'évaluation ne cherche plus à vérifier la bonne tenue d'un poste, elle contrôle la réalisation d'objectifs préalablement fixés.

La rémunération s'inscrit dans la politique générale de motivation au moyen de divers systèmes de "parts variables" (bonus, intéressement, ...) liées aux performances évaluées en fonction de l'atteinte des objectifs : évaluation, promotion et rémunération sont étroitement liées.

Les temps de travail s'écartent d'une norme s'imposant à tous les salariés, au travers d'une suite d'aménagements destinés à ajuster la disponibilité de la main-d'oeuvre aux besoins de l'entreprise.

La communication se caractérise par l'emploi du canal médiatique (presse d'entreprise, enquête, ...) et les possibilités des technologies de l'information et de la communication (intranets).

CONCLUSION

Le modèle individualisant constitue le modèle le plus répandu parmi les grandes entreprises internationales. Mais il convient de prendre en considération que toute entreprise est traversée par son histoire. Ainsi, les modèles plus anciens laissent leurs empreintes dans toute entreprise s'engageant sur la voie de l'individualisation.

Dans les autres entreprises, ces différents modèles peuvent cohabiter à des degrés divers.

Ce qui a fortement changé ces dernières années dans le monde des entreprises, c'est le fait que le marché n'est plus seulement vu par l'entreprise comme une contrainte externe dont il s'agit de comprendre les lois pour composer avec lui et formuler des politiques RH adaptées. Ce marché est vu comme une façon de penser l'optimisation de ses ressources humaines. Ainsi, la distinction entre le "dehors" et le "dedans" s'estompe. L'entreprise se doit d'être attractive pour les candidats (le marché externe) et ses salariés (le marché interne) : les pratiques de recrutement sont imprégnées de marketing ; les entretiens de sélection deviennent des exercices de séduction ; la mobilité des salariés est pensée sur le mode du recrutement interne ; la fidélisation du salarié emprunte aux techniques de la fidélisation du client, etc.

Chapitre 3 : La place et l'organisation de la fonction RH

1. La place de la fonction RH

Toutes les organisations ont à gérer des hommes et des femmes au travail. Néanmoins, toutes ne décident pas de créer un département RH ou d'affecter du personnel aux tâches de gestion des ressources humaines. Certaines préfèrent externaliser tout ou partie de l'activité RH et d'autres choisissent de gérer uniquement certains domaines.

Différents facteurs influencent l'existence d'une Direction RH, en particulier la taille et le secteur d'activité de l'entreprise mais également la culture du dirigeant de l'entreprise.

1.1. L'influence de la taille de l'entreprise

La taille de l'entreprise influence la création d'un service dédié aux RH mais le seuil varie selon les entreprises et les secteurs d'activité notamment. Dans l'industrie, la création d'un service RH est généralement envisagé quand l'effectif dépasse le seuil des 100 personnes alors que dans les activités de services, le seuil est moins élevé, autour de 50-60 personnes.

La taille de l'entreprise influence également la taille du service RH : plus l'effectif de l'entreprise s'élève, plus les missions de la DRH se développent, dépassant la seule gestion administrative du personnel pour aller vers des missions de développement comme la gestion des carrières, formation, etc.

Taille de l'entreprise	Décideur de la stratégie RH	Composition et rôle de la fonction RH
TPE/PME (moins de 80 salariés)	PDG	Ces entreprises comptent rarement un spécialiste des RH. Certaines tâches sont assumées par le dirigeant de l'entreprise, par son adjoint, par un secrétaire général ou par un directeur administratif et financier. Les activités RH se limitent généralement à de l'administration du personnel.
PME de bonne taille (80-200 salarié)	PDG et DRH	La DRH fait son apparition et se charge avant tout des aspects administratifs de la fonction ou contribue de manière plus large au développement du capital humain de l'entreprise.
Grandes entreprises (200-2000 salariés)	DRH centrale	Une DRH est toujours présente avec plusieurs niveaux de responsabilités : les services chargés de l'administration du personnel sont distingués des équipes dédiées au développement des RH. Les services RH centraux définissent la politique RH et sont secondés par des relais RH au niveau des établissements.

Groupes (plus de 2000 salariés)	DRH groupe et DRH pays ou filiales	La fonction RH s'organise de façon matricielle : les services centraux sont structurés par de grands domaines d'expertise (rémunération, formation, recrutement, gestion des carrières, services juridiques). Dans les organisations très décentralisées, les filiales peuvent disposer d'une certaine autonomie en matière de GRH pour les missions opérationnelles mais aussi stratégiques. Les filiales disposent d'un DRH rattaché au DRH groupe, qui assure l'impulsion stratégique et l'harmonisation des pratiques.
---	--	--

1.2. L'influence du secteur d'activité

Le secteur d'activité influence la place de la fonction RH dans l'entreprise. Dans certains secteurs d'activité à haute valeur ajoutée technologique (informatique, biotechnologies,...), le capital humain représente un facteur clé par rapport au projet de l'entreprise et la DRH a un rôle stratégique à jouer pour recruter et fidéliser ce capital.

Le secteur d'activité influence également la place et le rôle des partenaires sociaux dans l'entreprise. Ainsi, dans l'industrie, la place traditionnellement plus prépondérante des partenaires sociaux conduit les entreprises à organiser leur services RH en tenant compte de la place importante des relations sociales.

Le secteur d'activité peut également conduire à l'existence de sites de production. L'existence de ce type d'établissements est synonyme pour la DRH de préoccupations supplémentaires (règles d'hygiène et de sécurité, préoccupations liées aux conditions de travail, aménagement de l'espace de travail).

1.3. L'influence de l'implantation géographique

La mondialisation des échanges commerciaux, les pratiques de délocalisation et d'ouverture commerciale posent la question de l'internationalisation de la GRH et la rendent plus complexe, en particulier pour les grandes entreprises et les multinationales.

La question centrale réside dans l'arbitrage entre une politique globale et une adaptation locale. L'enjeu est de réussir à inventer un modèle RH permettant à la fois l'harmonisation internationale et la prise en compte des particularités locales. Ce sont essentiellement les spécificités légales et culturelles qui posent problème.

2. L'organisation de la fonction RH

2.1. L'externalisation de la fonction RH

L'externalisation consiste à confier à des prestataires extérieurs des activités RH auparavant effectuées par le service RH de l'entreprise. L'externalisation de la fonction RH peut être totale ou partielle. Elle présente à la fois des avantages et des inconvénients pour l'entreprise.

Avantages	inconvénients
Réduction et maîtrise des coûts	Difficultés relationnelles avec le prestataire
Compétences	Contraintes techniques
Professionalisme du prestataire	Perte d'autonomie et de connaissance
Externalisation des tâches à faible valeur ajoutée et recentrage sur le métier	Coût parfois élevé et qualité décevante

Afin d'éviter les risques liés à cette externalisation, la délimitation claire du contrat de gestion apparaît comme une étape centrale. Elle permet de s'assurer de la qualité et du bon déroulement de la prestation avec l'ajout de clauses spécifiques dans le contrat.

Parmi les différentes activités RH, la paie, la gestion administrative, la formation et le recrutement sont les tâches les plus souvent externalisées par les entreprises. Les évolutions légales et réglementaires favorisent le développement de l'externalisation d'activités jusqu'à réalisées en interne comme la gestion des temps et des compétences.

2.2. La décentralisation de la fonction

La décentralisation RH consiste à confier des tâches de GRH à des personnes non RH. Des opérationnels se voient aussi confier des compétences en matière de GRH.

Si l'évaluation des collaborateurs et la fixation des objectifs sont confiées aux managers, ils interviennent peu dans la gestion des conflits et la gestion des licenciements.

La décentralisation présente des avantages intéressants :

- Elle permet à la DRH centrale de se centrer sur les missions plus stratégiques et liées au développement des RH ;
- Elle facilite l'existence d'une gestion de proximité des RH et va donc dans le sens d'une plus grande efficacité, d'une plus grande transparence et d'une meilleure circulation de l'information.

Néanmoins, la décentralisation présente aussi des inconvénients :

- Elle est coûteuse, notamment en terme d'effectifs et de formation ;
- Elle suppose la mise sous contrôle de responsables RH locaux afin d'optimiser la gestion et d'assurer la cohérence de la stratégie Rh développée ;
- Tout ne peut être décentralisé, notamment les relations avec les organismes sociaux ou la veille juridique.

2.3. La mutualisation de la fonction RH

La mutualisation de certaines tâches permet de gain de productivité et des économies d'échelle. La volonté de réduire les coûts en temps de crise est également valable pour la fonction RH. Ainsi, on trouve la mise en place de centre de services partagés ou des groupements d'employeurs chargés de la gestion en commun des services nécessaires à plusieurs sociétés.

De telles pratiques permet de réduire les coûts, notamment par la taille de l'entreprise en effectifs et en besoins informatique, d'environ 30 à 40%.

2.4. Les structures organisationnelles⁵

Le service de GRH est appelé à collaborer avec la direction ou les cadres hiérarchiques par rapport à différents aspects de son champ d'activité. Pour limiter les conflits de rôle, cette collaboration doit s'inscrire dans un partage de responsabilités qui détermine le pouvoir du service dans diverses prises de décisions.

- **Le partage d'autorité**

A partir d'une étude canadienne réalisée sur 500 entreprises, on peut plus ou moins déterminer le degré d'autorité de du service RH. Cette étude fait les constats suivants :

- le service RH participe fortement aux décisions de nature professionnelle et technique ; par contre il exerce moins d'autorité dans les tâches administratives où les décisions touchent directement le personnel ;
- les activités en matière de formation sont celles sur lesquelles le service exerce le plus d'autorité ;
- en matière de sélection, de placement, de rémunérations et d'avantages sociaux, le service participe fortement aux décisions de nature technique et professionnelle, mais a peu d'autorité pour ce qui touche directement le personnel ;
- en matière d'organisation du travail, c'est par rapport à la santé et à la sécurité qu'il participe le plus aux décisions.

Ainsi, le service RH exerce finalement une autorité de conseil et offre des services professionnels spécialisés.

⁵ Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit, La gestion stratégique des ressources humaines, Editions Gaëtan Morin, Québec, 1988, pp.35-83

Le partage d'autorité s'exerce de la manière suivante :

- les cadres hiérarchiques prennent les décisions qui concernent directement le personnel, seuls ou en consultant le service RH ;
- les cadres hiérarchiques apportent une contribution administrative ou technique aux tâches qui sont susceptibles de les influencer ;
- ils délèguent au service RH la responsabilité principale de certaines tâches exigeant des connaissances techniques approfondies et lui confient l'entière exécution de diverses tâches administratives.

Ceci ne constitue pas forcément une norme, mais une constatation générale.

3. Une fonction sous-contraintes

Environnement interne

Stratégie

- Coût ou différenciation
- Diversification ou spécialisation

Organisation

- Taille
- Structures
- Mécanismes de coordination

Identité

- Profils des dirigeants
- Représentation partagée
- Histoire

Ressources humaines

- Qualifications
- Statuts
- Effectifs

Environnement externe

Economie

- marché du travail
- taux d'inflation
- conjoncture
- concurrence

Technologie

- rythme des innovations
- intensité de la RetD
- diffusion des progrès techn.

Social

- systèmes culturels
- appareil éducatif

Législatif

- lois, règlements
- systèmes d'aides de l'Etat

3.1. Les contraintes économiques et financières

En cas de difficultés économiques et financières, les DRH ont tendance à se replier sur le noyau dur de leur métier : administration du personnel, relations sociales, gestion des restructurations ; en période plus florissante, les DRH se montrent plus créatifs.

Aujourd'hui très souvent considéré comme agents stratégiques dans l'entreprise, les DRH doivent tenir compte des exigences de rentabilité financière. La mondialisation, la concurrence accrue sur les marchés, la pression croissante des marchés financiers influencent le comportement des entreprises et leurs pratiques de GRH. Cette situation contribue à renforcer le pouvoir des actionnaires qui poussent les entreprises à améliorer leur productivité. Cela a un effet considérable sur le facteur humain de l'entreprise en favorisant des opérations de restructurations (fusions, acquisitions, cessation d'activités...) et d'externalisation.

Les DRH veillent désormais à aligner les intérêts de leurs salariés sur les intérêts des actionnaires, via le système de rémunération notamment. La solution idéale est d'inciter le salariés à devenir acteurs de la performance de l'entreprise (stocks options par exemple).

3.2. Le respect des règles juridiques

Gérer les RH d'une entreprise suppose de connaître et de respecter les règles juridiques. Différentes branches du droit régissent les activités de l'entreprise mais le droit du travail est prépondérant pour la fonction RH.

Le droit du travail correspond à l'ensemble des règles juridiques applicables aux relations individuelles (durée du travail, salaire, licenciement...) et collectives (représentation du personnel, conventions collectives, grèves...) qui naissent entre les employeurs et leurs salariés à l'occasion du travail.

Le droit du travail émane de plusieurs sources :

- **Sources internationales**, l'OIT : il élabore et adopte des conventions internationales, présentées à la ratification des états membres – ex : convention sur la protection de la maternité en 2000 ;
- **Sources européennes :**
 - Le Conseil de l'Europe : il énumère les libertés et droits fondamentaux et reconnaît des droits sociaux – ex : liberté d'expression, liberté d'association, interdiction des discriminations, liberté syndicale, interdiction du travail forcé...
 - La CE : traités communautaires (ex : traité de Nice 2001) ; règlements (ex : libre circulation des travailleurs) ; directives (ex : comité d'entreprise européen) ; accords (ex : congé parentale d'éducation).

- **Sources nationales**

- **Etatiques** : on y trouve la constitution l'ensemble des lois reprises dans le code du travail, les règlements (ordonnances, décrets, arrêtés et circulaires) ; la jurisprudence ;
- **Professionnelles** : conventions et accords négociés entre les partenaires sociaux
- **Contrat de travail** : il correspond à un accord individuel entre l'employeur et le salarié.

La convention collective est un contrat conclu entre employeurs et syndicats qui traite de l'ensemble des conditions de travail et des garanties sociales applicables aux salariés compris dans son champs d'application.

On parle également de négociations collectives à différents niveaux :

- Au niveau national : conventions collectives négociées au Conseil National du travail ou accords interprofessionnels ;
- Au niveau sectoriel : accords négociés selon les branches d'activités ;
- Au niveau de l'entreprise : accords d'entreprise.

4. Travailler dans le domaine

Travailler dans les ressources humaines offre la possibilité de travailler dans deux environnements différents :

- Celui de l'entreprise au sein d'une direction des RH ;
- Celui de prestataire RH au sein de cabinets de conseil RH.

Les RH dans l'entreprise :

- **Les postes stratégiques** : DRH et responsable des ressources humaines ;
- **L'administration RH** : responsable administration du personnel ; responsable paie ; juriste droit social ; responsable des relations sociales ;
- **Le développement RH** : responsable développement RH ; responsable recrutement ; responsable relations écoles ; responsable mobilité ; responsable formation ; responsable compensation and benefits.

Les cabinets de conseil RH conçoivent et commercialisent leurs prestations auprès des entreprises. Ils assistent également les DRH dans la mise en œuvre et le suivi des projets. Les entreprises peuvent avoir recours à des cabinets conseil pour toutes les fonctions RH. Le plus souvent, elles font appel à un cabinet pour la gestion de la paie.

Ce sont les secrétariats sociaux qui s'en occupent. Certains cabinets sont généralistes et peuvent assumer n'importe quelle fonction et certains sont plutôt spécialistes et offrent alors une prestation particulière.

Le conseil RH (prestations externes) :

- Directeur du département conseil ;
- Chargé d'études RH ;
- Consultant RH ;
- Consultant formateur ;
- Consultant en accompagnement ;
- Consultant en recrutement ;
- Ergonome ;
- Chargé de recherche.

Les consultants RH et les cadres internes peuvent travailler ensemble sur des projets. Les consultants jouent alors un rôle de coordination et de suivi du projet.

- **La professionnalisation des métiers**

Pour remplir ses missions, la fonction RH dispose de moyens accrus : équipes renforcées, niveau de qualification supérieur et rattachement hiérarchique plus élevé.

Depuis la création des directions des ressources humaines dans les années '80, les effectifs de la fonction ont augmenté et la fonction s'est structurée.

En même temps, les profils des membres des services RH ont évolué. Dans les années 60-70, les postes étaient occupés par des personnes en fin de carrière ayant accédé à ces postes à la suite d'une carrière dans l'entreprise. A partir des années '80, la formation initiale est devenue progressivement un critère.

Chapitre 4 : Les différentes parties prenantes de la GRH

1. Les acteurs internes

Différents acteurs peuvent être recensés. L'entreprise n'est pas totalement définie, elle est le résultat des interactions entre les acteurs, l'action n'est pas univoque, il n'y a pas forcément consensus.

Parmi ces différents acteurs, nous pouvons repérer, d'une part, les acteurs dotés d'un pouvoir de décision, formalisant des stratégies, soit par leur position hiérarchique ou leur rapport avec les autorités de tutelle et, d'autre part, les acteurs qui conseillent ou exécutent, mais ne participent pas directement au processus de décision, mais qui sont chargés de la mise en œuvre de ces décisions.

Il est également nécessaire d'effectuer une distinction entre la direction générale et la fonction RH, d'abord parce que cette fonction RH ne fait pas forcément partie de la direction générale, mais aussi parce qu'elle peut avoir ses intérêts propres et qu'elle cherche à faire partager à la direction générale. La fonction RH permet parfois de soutenir des projets spécifiques ou de participer à un effort de conviction.

Par ailleurs, les représentants du personnel sont à distinguer du personnel. Ils expriment des avis qui peuvent être en accord ou en décalage avec les opinions individuelles ou collectives du personnel et cette représentation peut se faire de manière très diverse en allant de l'organisation de l'arbre de Noël jusqu'à des situations où le comité d'entreprise intervient de manière beaucoup plus ambitieuse.

1.1. Les directions générales

Les politiques et les pratiques de GRH sont très différentes selon les natures et la composition de la direction. C'est vrai notamment dans les organisations privées selon la composition des directions générales. La nature de cette direction varie en fonction de la structure du capital.

Ainsi, nous pouvons analyser la **situation de la PME de nature familiale** avec un dirigeant doté de l'intégralité du pouvoir de décision. C'est dans ces structures que l'on peut trouver des pratiques de GRH très informelles, mais parfois très innovantes. On trouve également dans cette catégorie des dirigeants qui ne s'embarrassent pas forcément de préoccupations liées à la GRH en adoptant une attitude paternaliste ou en commettant des abus de pouvoir.

À côté de ce type d'organisation, on peut trouver de **moyennes entreprises** avec un capital peu réparti, organisations peu médiatisées et qui développent des politiques fondées sur une fidélité ou ancienneté avec une attention portée aux compétences.

Au sein de la grande entreprise, souvent cotée en bourse, avec un fort turn-over des cadres dirigeants soumis à la pression des marchés financiers et donc peu à même de développer des politiques de long terme. Les objectifs de la GRH sont alors la flexibilité, avec la mise en place d'outils tels que les entretiens ou les politiques de rémunération individualisée.

Cette amorce de typologie pourrait être complétée par d'autres formes d'organisations telles que **les entreprises publiques** qui développaient des politiques fondées sur les statuts ou la bureaucratie et qui recherchent aujourd'hui des politiques beaucoup plus managériales afin de moderniser leurs pratiques. On voit bien au travers de cette énumération rapide qu'il y a des modèles très différents suivant le type de direction générale. La répartition du pouvoir influence la nature des politiques de GRH mises en œuvre.

1.2. L'encadrement (les cadres)

C'est un acteur de plus en plus flou et la catégorie est de plus en plus éclatée. L'encadrement est lui-même composé de groupes très divers selon les diplômes, le sexe, l'âge ou les projets. Les politiques sont alors développées autour d'une individualisation répondant à ces fortes disparités. Certains membres vont chercher à jouer un rôle essentiel auprès des salariés dont ils ont la responsabilité, d'autres au contraire vont intervenir uniquement par obligation en estimant que leur destinée est ailleurs.

La composition de l'encadrement, son engagement, sa capacité à intervenir dans le processus de décision sont autant d'éléments déterminants. Ces caractéristiques sont essentielles et influencent la nature des outils mis en œuvre, parce que l'encadrement aura à utiliser ces outils (par exemple pour évaluer les salariés), mais également parce qu'ils leur seront appliqués (dans leur propre évaluation).

Les membres de l'encadrement sont de plus en plus chargés de la gestion du personnel. Ce mouvement accompagne une certaine décentralisation. Une décentralisation des responsabilités a eu lieu dans de nombreuses entreprises, à tel point qu'un collègue a publié un ouvrage intitulé « Tous DRH » ! Ce sont les cadres qui recrutent, font des propositions d'augmentation, gèrent (bien ou mal) les carrières. De ce fait, la dimension personnelle de ces cadres joue un rôle certain : le style personnel de l'individu aura une répercussion sur la qualité de son management, en dehors même de la politique officielle de l'entreprise.

Le rôle du DRH central est ainsi modifié et une multitude de cadres (chefs de services) assument tout ou partie de la fonction GRH. La fonction est donc de plus en plus partagée et a un visage extrêmement différent, selon la taille des entreprises et le rôle de l'encadrement. Cette variété empêche la comparaison des outils mis en œuvre dans cette fonction. Cette fonction a évolué, pour certains (optimistes) elle est de plus en plus stratégique, pour d'autres (pessimistes) elle devient de plus en plus soumise à des pressions économiques fortes avec des marges de manœuvre qui se réduisent.

La « fonction RH » n'existe, on le sait, qu'à partir d'une certaine taille d'entreprise. Quand elle existe de manière autonome, elle est « partagée » avec l'encadrement. Bien sûr, son importance et son rôle varient grandement, depuis le chef de personnel polyvalent de la PME locale jusqu'aux trois cents spécialistes de la DRH Europe d'un grand groupe mondial ! C'est une fonction de plus en plus visible, de plus en plus prestigieuse, de plus en plus « stratégique » diront les optimistes, mais aussi soumise à des pressions politiques fortes.

1.3. Les représentants du personnel

Ils sont très inégalement représentés ou actifs (50% des établissements n'ont aucun représentant du personnel) et ils vont de la puissante commission paritaire de la fonction publique qui influence fortement les promotions jusqu'à des comités d'entreprise concentrés sur des activités annexes. Cette influence affecte le choix des outils en fonction de leur implication.

La gestion des compétences a parfois été laissée de côté par ces représentants. Mais, cette implication se développe. Ainsi, certains syndicats développent des analyses de l'entretien professionnel en indiquant aux salariés comment le préparer ou comment s'y préparer.

1.4. Le personnel

Le personnel, quant à lui, est traversé par les évolutions et contradictions de la société en général. Il devient de plus en plus difficile de prévoir ses comportements dans une société à fort individualisme.

1.5. L'actionnaire

Quand on regarde le tableau de ces acteurs, le fait nouveau est incontestablement ce que certains ont appelé le retour de l'actionnaire, pour les entreprises faisant appel au marché financier. Le processus est connu : des fonds d'investissement, devenus actionnaires, exigent une rentabilité de 15/20 % par an.

Cela aura comme conséquence (pour aller vite) de faire recentrer l'entreprise sur ses activités les plus rentables, de développer la flexibilité de l'emploi et de développer la rémunération variable.

L'irruption de cet acteur aura aussi des conséquences sur les autres acteurs : la direction est jugée sur ses résultats, l'encadrement est évalué, la fonction RH est orientée vers la mise en œuvre de changements. Les représentants du personnel, quant à eux, peuvent parfois répondre en faisant appel à des experts économiques en cas de menaces sur l'emploi.

Cette « orientation actionnaire » est très forte dans les entreprises liées au marché financier et leur fait adopter des pratiques de GRH assez voisines. Cette influence exercée par les actionnaires explique les stratégies de recentrage sur les métiers en gardant les activités rentables et en sous-traitant les activités annexes.

Ces stratégies affectent directement la GRH d'abord parce que la recherche de résultat est observée à tous les niveaux avec le développement d'indicateurs et de pratiques d'évaluation, parce que la flexibilité est renforcée et également parce la rémunération variable s'accroît. Le développement de cet acteur influence donc le comportement des autres acteurs. En général, l'emploi est considéré comme une variable d'ajustement, l'encadrement est de plus en plus jugé sur les résultats.

2. Les acteurs externes

Le terrain est connu, mais des évolutions doivent être notées.

2.1. Les pouvoirs publics

Ils jouent un rôle important, celui d'arbitre supérieur qui intervient dès que les choses vont mal (garant de l'ordre public social). Cette conception existe encore, même si leurs interventions sont de nature variable (obligations par le biais de la réglementation, incitations diverses...). La situation belge est inclassable, puisque nous ne sommes ni dans un capitalisme de marché libéral fondé exclusivement sur la bourse (avec de fortes pressions exercées par les actionnaires), ni dans un capitalisme régulé par des négociations entre le patronat, les syndicats et l'État.

2.2. Les organisations de salariés

Les syndicats de salariés sont, en Belgique, on le sait, dans une période d'affaiblissement, comme ailleurs. Ils sont parfois contournés ou dépassés sur certains thèmes par des groupes de pression, des mouvements et des « coordinations », hors des structures traditionnelles.

Certaines organisations sont parfois peu impliquées dans les pratiques de GRH proprement dites, au nom du principe que la gestion, « c'est l'affaire du patron ». Mais il est vrai, cela évolue sur certains sujets (exemple : évaluation du personnel, épargne salariale...).

Là encore, nous sommes en Belgique dans une situation paradoxale, difficilement compréhensible pour les observateurs étrangers : nous avons à la fois une faible négociation sociale et une conflictualité réduite (hors secteur public), nous avons des syndicats faibles et présents un peu partout...

2.3. Les organisations patronales

Elles sont en pleine mutation, sont éclatées et ont peu de convergence, sont peu unies. La représentativité reste faible sur le terrain. De ce fait, les entreprises appliquent rarement les préconisations des organisations (73% d'abstention aux élections collège employeur des tribunaux prud'hommes). Cependant, sur certains sujets, elles exercent une forte influence. Ainsi, la gestion des compétences a été développée suite à l'attention que lui a portée une organisation patronale.

2.4. De nouveaux acteurs externes

Chez ces acteurs externes, le paysage change considérablement. De nombreux acteurs apparaissent : les consultants (qui diffusent des outils et pratiques), les entreprises de travail temporaire (qui ne se bornent pas à « placer » des intérimaires). N'oublions pas que la GRH est aussi un marché. Le développement de la sous-traitance, les entreprises en réseaux suscitent également la multiplication des interlocuteurs :

- les consultants : ils constituent un nouvel acteur externe. Ils interviennent sur un marché sur lequel se développent des outils, des méthodes caractéristiques des bonnes pratiques ;
- les entreprises de travail temporaire : elles constituent également un nouvel acteur qui recrute, assure parfois de la formation et intervient de plus sur le marché du recrutement.
- La gestion du personnel est parfois sous-traitée ou déléguée à ces entreprises ;

- les clients : ils sont aussi des acteurs importants, notamment dans les entreprises de services. Les exigences de plus en plus fortes des clients conduisent à des décisions de gestion ayant des répercussions directes sur la situation des salariés, leurs compétences, leurs horaires de travail. C'est le cas des salariés en relation directe avec un client (hôtellerie, restauration, commerce et distribution, santé...). C'est aussi le cas des salariés en régie, des intérimaires, etc. On connaît par exemple le cas des plateformes de télétravail, où le client lui-même fixe les cadences et les contenus du travail. L'employeur, s'il reste juridiquement responsable, n'est parfois plus le véritable décideur... Cela nous fait penser que les outils de GRH ont souvent été pensés dans le cadre habituel d'une organisation aux frontières et aux lignes hiérarchiques claires, ce qui est de moins en moins vrai. Ceci est également visible en matière de droit du travail ;
- les collectivités territoriales : elles interviennent non seulement parce qu'elles ont de la GRH à effectuer en tant qu'organisation, mais surtout parce qu'elles exercent une influence sur les décisions qui sont prises au sein des entreprises. La gestion des compétences s'appuie beaucoup sur des financements locaux.

Globalement, cette analyse a conduit certains auteurs à dire que la GRH devait se situer de plus en plus haut en fonction de ces différentes parties prenantes, plutôt que de ne servir les intérêts que d'un seul. En anglais, on parle de « stakeholders » (les différentes parties prenantes) qu'on oppose aux seuls « shareholders » (actionnaires).

CONCLUSION

Les pratiques en GRH s'avèrent cruciales pour la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, à condition que les dirigeants en ressources humaines s'assurent d'une cohérence étroite entre les pratiques dont ils ont la responsabilité, les types de stratégies et les caractéristiques du personnel. Cela suppose une connaissance approfondie des motivations et des talents des individus.

Le succès d'une gestion stratégique des ressources humaines signifie que les dirigeants en ce domaine doivent adopter une démarche elle-même stratégique, c'est-à-dire :

- connaître la culture et le projet d'entreprise et s'en inspirer constamment pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie des ressources humaines ;
- établir un diagnostic de l'entreprise par l'analyse de l'environnement interne et externe ;

- en déduire des options stratégiques en ressources humaines et en évaluer les possibilités de réalisation, notamment financiers ;
- contrôler et évaluer les actions entreprises et vérifier si elles ont permis la réalisation des objectifs stratégiques ;
- faire participer les employés au projet de l'entreprise à tous les échelons de la hiérarchie.

Bibliographie

Boyer L., Equibey N., Vade Mecum du DRH, Editions Management, Paris, 1999.

Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher et Petit, La gestion stratégique des ressources humaines, Editions Gaëtan Morin, Québec, 1988.

Besseyre des Horts C-H., Gérer les ressources humaines dans l'entreprise, Les éditions d'Organisation, Paris, 1992.

Les actes de la DGSO, Management et GRH : stratégies, acteurs et pratiques, juin 2006.

Peretti J-M, Ressources humaines, Editions Vuibert, Paris, 1994.

Peretti J-M et co, « TOUS DRH », Editions d'organisation, Paris, 2006.

Schmidt G., Management – fondements et renouvellements, Sciences humaines éditions, Auxerre, 2008.

Sekiou L., Gestion personnel, Les Editions d'organisation, Paris, 1986.

Weiss D., Ressources humaines, Editions d'organisation, Paris, 2005.

Sitographie

www.manager-go.com