

Chapitre 1

Le métier de gestionnaire des ressources humaines

Origine du métier

Dans la réalisation d'un contenu de modèle économique¹, le responsable de service, ou le chef d'entreprise conçoit un budget prévisionnel des charges, dont celles du personnel (comptes 64 dans le plan comptable général français) qui est encadré par le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012.

« Le document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel² mentionné à l'article 182 du décret du 7 novembre 2012, établi par l'ordonnateur, est composé de trois tableaux :

- le tableau de suivi des emplois, décrivant les entrées et sorties, dans le courant de l'année, des personnels rémunérés par l'organisme et des personnels affectés en fonction au sein de ce dernier sans être rémunérés par lui, ainsi que les prévisions de consommation du plafond d'autorisations d'emplois, dont le modèle figure en annexe I ;*
- le tableau de suivi des dépenses de personnel, décrivant notamment les prévisions de dépenses de personnel, dont le modèle figure en annexe II ;*
- le tableau du détail des facteurs d'évolution des dépenses de personnel, dont le modèle figure en annexe III. »*

1. Modèle économique ou business plan.

2. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?cidTexte=JORFTEXT000026597003&idArticle=JORFARTI000026597313&categorieLien=cid>

C'est un premier aperçu de l'aspect administratif très présent dans la fonction de gestion du personnel.

La fonction de responsable du personnel s'appuyant sur les préceptes du fordisme et du taylorisme³ possédait un mode de fonctionnement planifié et encadré depuis ses débuts dans les années cinquante et soixante. Comme vous pourrez le remarquer de nos jours les choses n'ont pas énormément changé⁴ que cela soit dans le secteur privé ou dans le service public.

« En matière d'emplois et de crédits de personnel, le décret GBCP⁵ a également instauré un document prévisionnel de gestion.

Ce document annuel décrit l'évolution des personnels par ministère ainsi que l'évolution de la masse salariale, notamment ses déterminants (départs et recrutements, mesures générales portant sur les rémunérations, mesures statutaires ou indemnitaires, etc.).

Chaque ministre y précise, pour les programmes dont les crédits et les emplois lui sont mis à disposition, les prévisions mensuelles d'entrées et de sorties de personnels, de consommations d'emplois et de dépenses de personnel.

Il sert de référence pour vérifier que les décisions en matière de ressources humaines sont prises dans le respect de l'autorisation parlementaire.

En cours d'année, il est le principal outil de pilotage et de suivi budgétaire en matière de personnels et de masse salariale. Son actualisation périodique tient compte des évolutions constatées ».

Cette fonction, relativement récente dans l'entreprise, (en 1968, il n'y avait qu'une dizaine de directions des ressources humaines en France), historiquement, de point de vue fonctionnel, est composée de trois volets :

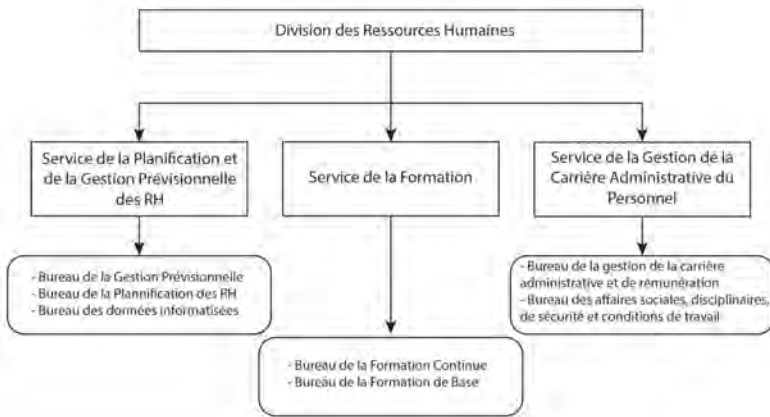
- gestion budgétaire du personnel ;
- gestion de la formation professionnelle (encore un budget) ;
- administration du personnel avec la gestion de carrière (prévoir du budget).

3. Voir plus bas dans l'ouvrage au chapitre 5, la partie Différents types de travail en mode réseau.

4. Date de mise à jour 18/11/2015 - <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/nouveaux-documents-gestion/essentiel/s-informer/document-previsionnel-gestion-emplois-credits-personnel-dpgecp#.Vnd6lvkrKUK>

5. Gestion budgétaire et comptable publique : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026597003&categorieLien=id>

Organisation fonctionnelle de la Division des Ressources Humaines



Les premières méthodes pour maîtriser l'emploi dans les années cinquante s'inspirent en France de concepts tels que le *Human Resources Planning* et des techniques de planification stratégique développées par les entreprises nord-américaines. Il s'agit, en s'appuyant sur des outils de modélisation, de prévoir l'évolution des besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines, en liaison avec une projection de l'évolution de l'activité de l'entreprise.

D'autres approches complémentaires interviennent entre 1950 et 1970 qui visent une analyse prévisionnelle, rationnelle et toujours comptable des ressources humaines.

Le principe est de proposer, à partir de modèles cohérents et parfois informatisés, un processus de décision, précédé par la détection des phénomènes à venir en termes de pénurie de personnel ou de goulots d'étranglement dans l'évolution des populations internes à l'entreprise (en intégrant l'intelligence artificielle et ses modèles auto-apprenants, le prévisionnel sera alimenté avec des données de plus en plus pertinentes).

Toute cette période de croissance économique (entre la fin de la deuxième guerre mondiale et la fin des années soixante, c'est-à-dire une vingtaine d'années) s'est, de fait, peu soucée de la validité réelle de ces modèles de planification et a privilégié, dans l'application, des outils efficaces dans le domaine du recrutement et de la gestion des flux entrants.

La crise des années soixante-dix et les restructurations économiques associées qui ont marqué plusieurs secteurs d'activité, ont fait émerger des méthodes d'ajustement de l'emploi en situation d'urgence en combinant arrêt des recrutements, cessation anticipée d'activité pour les salariés âgés, licenciements et formations de reconversion.

C'est une période qui permet l'essor du métier de gestionnaire des ressources humaines, car dans cette recherche d'adéquation « à chaud » entre besoin évolutif de main-d'œuvre et ressources disponibles, la plupart des démarches ont montré leurs limites en termes d'efficacité :

- Manque d'anticipation des décideurs quant à la dimension humaine du fonctionnement d'une entreprise et absence de scénario de rechange dans la résolution des difficultés dans la gestion des actifs humains.
- Inadéquation quantitative et budgétaire des emplois aux décisions industrielles.
- Faiblesse des analyses internes portant sur le volet des compétences nécessaires et utiles dans l'entreprise, au-delà des caractéristiques d'âge, d'ancienneté ou de qualification formelle, qui ont le plus souvent guidé les critères de licenciement.
- Insuffisance de la prise en compte de données extérieures pesant sur l'emploi des entreprises telles que l'état du marché du travail, le rythme des évolutions technologiques, la pression de la concurrence...

Concrètement c'est la crise des années soixante-dix qui a créé un nouveau paradigme. Rester sur une approche budgétaire du personnel atteint à ce moment ses limites. D'un outil de production, l'homme devient un actif de l'entreprise et sa valeur doit être revisitée en tant que telle.

En France, les lois sur la formation professionnelle canalisent ce courant à cette période (cf. Chapitre 3, la partie : Origine de la gestion de la formation dans la vie d'une entreprise, p. 89).

La fonction ressources humaines prend une nouvelle dimension stratégique à l'intérieur de l'entreprise par la gestion des carrières.

Le début des années quatre-vingt voit émerger de nouvelles tentatives instrumentales centrées sur un objectif de gestion prévisionnelle de l'emploi, incluant une approche qualitative du contenu des emplois et offrant aux spécialistes de la fonction sociale un terrain fertile pour

porter des négociations soit à l'intérieur des services soit au niveau global de l'entreprise.

Peu de changements ont lieu dans les années 2000. Actuellement c'est une volonté politique qui porte cet objectif de gestion prévisionnelle avec des chantiers sur le compte personnel d'activité (incluant la formation professionnelle, les périodes de pénibilité de la vie active, les périodes de chômage, les cotisations pour la retraite), l'accompagnement dans la transition numérique et la négociation d'entreprise⁶.

Différents pans du métier

Polyvalent et compétent sur la totalité de ses missions, le gestionnaire des ressources humaines exerce un métier très complet où le relationnel tient une place aussi importante que l'administratif, que cela soit dans le service public ou dans le secteur privé.

La gestion des ressources fait appel à des connaissances variées à la fois en gestion, en droit social, en sociologie et psychologie ainsi qu'en économie. La connaissance des Systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) devient une nécessité avec l'explosion du numérique.

Sens de la confidentialité, rigueur, organisation, qualités relationnelles, qualités rédactionnelles, aptitude au travail en équipe et polyvalence sont les vertus dont le gestionnaire des ressources humaines doit faire preuve.

Au fil du temps, de l'évolution de la société et ses nombreuses crises, le métier s'est étoffé en intervenant sur des missions (fusions-acquisitions) à travers quatre pans bien identifiés.

1. Gestion du personnel :

- 1.1. Administration des postes, des emplois et des compétences.
- 1.2. Pilotage des recrutements.
- 1.3. Suivi des évaluations et des entretiens annuels.
- 1.4. Préparation des contrats et des avenants.

6. <http://travail-emploi.gouv.fr/formation-professionnelle/evoluer-professionnellement/cpa/>

2. Gestion de la formation :

- 2.1. Réponse aux demandes des salariés ou de l'encadrement.
- 2.2. Réalisation des plans et suivi des parcours.
- 2.3. Classement par des évaluations à chaud et à froid.
- 2.4. Gestion de la relation avec les OPCA.

3. Administration du personnel :

- 3.1. Planification des congés et suivi des absences.
- 3.2. Mise en place du règlement des salaires, suivi des cotisations pour la retraite.
- 3.3. Déclarations aux organismes sociaux.
- 3.4. Analyse de la mobilité interne (métier ou géographique).

4. Reporting et suivi de la planification :

- 4.1. Document unique d'évaluation des risques.
- 4.2. Élaboration des documents budgétaires et des différents bilans et rapports obligatoires.
- 4.3. Bilan social.
- 4.4. Étude et suivi de la pénibilité au travail.
- 4.5. Veille juridique, politique et sociale.

La gestion du personnel prend la forme de la gestion et du développement des ressources humaines. Du point de vue étymologique, la transformation est notable : le personnel cantonné auparavant à une fonction exécutive devient une ressource pour l'entreprise.

Se développent alors des champs nouveaux concernant la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et celle individuelle ou individualisée : évaluation des salariés en vue d'une gestion plus personnalisée (formation, mobilité).

La responsabilisation, la valorisation et la motivation des salariés relèvent de la gestion et du développement des ressources humaines.

Cet aspect de la gestion des ressources humaines comporte aussi des missions de conseil, tant vis-à-vis des services « employeurs » que des salariés, parallèlement ou dans le cadre de la mise en œuvre de pratiques d'évaluation (orientation de carrière, choix de mobilité, promotion interne, formation).

Le développement des ressources humaines prend dorénavant appui sur une véritable gestion prévisionnelle.

En effet, face aux nécessités de s'adapter à de nouvelles missions, aux évolutions technologiques, organisationnelles et administratives, il est indispensable pour la fonction RH de parvenir à une réelle gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des carrières.

Cette exigence s'impose plus encore pour l'administration dans le service public par rapport au secteur privé du fait qu'elle est tenue de s'adapter en ayant une démarche de gestion de stock de ses effectifs (en mettant l'accent sur la formation continue ou sur la mobilité) et non, comme le fait le secteur privé essentiellement, par une gestion de flux, entre les entrées et les sorties des personnels.

C'est un domaine de la gestion des ressources humaines qui exige à l'évidence un investissement particulier, notamment en termes d'élaboration et de maîtrise des outils à mettre en œuvre, mais surtout de méthode et de stratégie de mise en place, l'objectif prioritaire devant être de diffuser chez les gestionnaires une véritable culture de gestion prévisionnelle tout en sortant de leur position d'acheteur de ressources.

La gestion de la formation professionnelle emboîte le pas pour la gestion des compétences.

Aujourd'hui des salariés sont encore considérés au sein de l'entreprise comme « par défaut » volontaires pour suivre une formation. Les managers, que cela soit dans le service public ou dans le secteur privé, continuent à interférer dans le choix de la formation, allant jusqu'à l'imposer dans certains cas. L'enjeu des managers paraît parfois davantage tourné vers la consommation des budgets de formation que l'analyse réelle des besoins et l'adéquation avec les souhaits d'évolution de carrière des collaborateurs.

C'est incroyable dans notre société, notamment pour les plus jeunes.

L'action d'encadrement, du point de vue management, consiste dans la mise en place d'un dispositif qui donne les règles de fonctionnement (à travers un référentiel ou un guide de bonnes pratiques) en interne ou vis-à-vis des parties prenantes externes.

Ce dispositif est porté par un responsable de service qui s'assure de la permanente adéquation entre les processus et procédures internes et les relations externes. L'existence de ce dispositif se manifeste par

un management de proximité présent et impliqué ; sa pertinence est confortée par la dynamique du service qui nécessite une adaptabilité à un environnement mouvant ou en phase de lancement.

L'environnement est très important. Il y a une forte interférence entre le comportement des salariés et le milieu professionnel. Une équipe de six personnes qui est orpheline, sans aucun encadrement de proximité, pendant plus de dix-huit mois, même si elle est composée d'individus compétents et motivés, à un moment donné arrive dans un gouffre. Perte de repères, perte de confiance, dévalorisation, sont les récoltes d'une telle expérience.

Est-ce que ce contexte peut être gommé par une intervention externe sous la forme d'une action de formation pendant deux ou trois jours ?

Une action d'encadrement ne peut pas être remplacée par une action de formation ; leurs dispositifs, finalités, déroulements ne sont pas interchangeables et ne permettent pas d'arriver aux mêmes résultats. Une action d'encadrement structure un service pour le rendre performant, une action de formation apporte des outils et des méthodes à une personne. L'action d'encadrement est inscrite dans la durée pendant que l'action de formation est ponctuelle.

Pour qu'une action de formation puisse avoir lieu, il est nécessaire de disposer de deux types d'acteurs : l'animateur et la partie apprenante. Or, ni l'un ni l'autre ne s'improvisent. L'apprenant doit avoir l'appétence du savoir. Il doit être en demande, à l'initiative, car c'est lui le porteur de sa formation. Le formateur n'existe pas ; c'est un concept, comme du virtuel. Il y a l'animateur de la session de formation qui est un messenger pour apporter des méthodes, techniques, outils sur un programme choisi par l'apprenant.

Pour que la montée en compétence puisse avoir lieu, l'apprenant doit être plongé dans un ensemble stable de dispositions affectives, cognitives et conatives, favorables à l'acte d'apprentissage. Cet ensemble couvre des situations formelles ou informelles, de façon expérimentielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite.

Dans la gestion et le développement des ressources humaines beaucoup d'experts parlent de la motivation des salariés. Pour une application en pratique d'une compétence maîtrisée, tout individu doit être motivé de le faire, sans évoquer pour l'instant la question de la montée en compétence.

Le management joue un rôle important dans la motivation de chaque collaborateur à son poste de travail (action d'encadrement). Pour Peter Drucker, théoricien américain du management, « le management est l'art d'organiser les ressources pour que l'entreprise réalise des performances satisfaisantes ». Nous sommes bien dans une action combinatoire de ressources et de leurs compétences. C'est donc au management, et à la direction de donner les moyens aux ressources pour garantir une organisation du travail dans laquelle le salarié est motivé et impliqué dans sa réalisation professionnelle.

Le management endosse sa responsabilité pour que le salarié travaille dans un environnement serein et propice à l'évolution des compétences et qualités professionnelles et personnelles.

Si toutefois des chamboulements ont lieu au niveau du management, les effets néfastes ne peuvent pas être transférés sous la responsabilité du gestionnaire des ressources humaines en charge de la formation.

Le responsable, qui est le garant de la montée en compétence, sera mis dans une situation d'échec, car dans l'impossibilité de proposer un programme qui sera accepté par une équipe qui n'est pas à l'initiative. Même si le programme est validé par la direction.

L'équipe sera mise dans une situation d'échec, car dans l'impossibilité de suivre un programme qui ne correspond pas à son besoin. Elle risque de tomber dans une attitude d'insubordination.

La gestion de la formation est une activité qui a pour objectif d'assurer la montée en compétence des collaborateurs, sur des compétences identifiées par les collaborateurs, idéalement en accord avec le manager. Le dispositif compte personnel de formation, attaché au collaborateur, rappellera à la direction, par son libellé, le bon usage à en faire.

L'administration du personnel constitue le support et la base de l'organisation et de la valorisation du personnel par :

- le respect du droit des salariés ;
- la qualité ;
- la fiabilité des informations qui lui sont données par les gestionnaires des ressources humaines, qu'il s'agisse de la nature et de la portée de leurs droits et de leurs devoirs, ou de l'évolution de la réglementation qui leur est applicable.

Cette dimension de la gestion des ressources humaines recouvre l'ensemble des tâches liées aux aspects juridique et administratif de la fonction.

Des prémices du recrutement (organisation juridique et administrative des recrutements avec passage des tests et épreuves), à la constatation des droits et à la préparation des états nécessaires à la liquidation de la pension, il s'agit de suivre et de réaliser la mise en œuvre juridique de l'ensemble des opérations statutaires et non statutaires requises par la gestion administrative des grades et des emplois au sein des corps de salariés du secteur privé ou des fonctionnaires : nomination, titularisation, avancement d'échelon, avancement de grade, rémunération, reclassement, intégration dans un autre corps, régime des autorisations d'absence, détachement, mise à disposition, disponibilité, démission, suivi du dossier, procédures disciplinaires.

Cette partie de la gestion des ressources humaines qui en constitue, d'une certaine manière, le cœur de métier, requiert une connaissance précise du cadre statutaire (statut général, statuts particuliers des corps concernés, législations et réglementations générales ou spécifiques...).

Elle ne souffre pas les approximations sous peine d'affaiblir la confiance des salariés ou des agents dans leurs gestionnaires et, par suite, de pénaliser la démarche de mise en œuvre d'une politique d'encadrement à ce niveau.

Cet aspect du métier est de plus en plus industrialisé par l'appropriation des logiciels ou progiciels qui disposent des fonctionnalités pour faire du sur-mesure tout en intégrant les spécificités de l'activité de l'entreprise. Cela libère la fonction RH pour lui permettre de se focaliser sur des interactions internes à forte valeur ajoutée (recrutement, conseil en carrière, formation professionnelle).

Dans l'administration du personnel une place importante est occupée par les relations avec les partenaires sociaux et tout particulièrement dans la gestion du paritarisme.

Qu'il s'agisse de l'organisation des élections professionnelles, de la constitution des instances paritaires (commissions administratives paritaires, comités techniques paritaires...), de leur convocation dans le respect des formes et des délais, des conditions légales de leur fonctionnement et des suites de leurs avis, des conditions d'exercice des droits syndicaux (affichage syndical, réunions d'information syndicale, décharges d'activité...) la prise en charge des relations

sociales suppose une maîtrise effective des règles applicables dans le secteur d'activité.

Mais celle-ci ne se limite pas au respect des droits des élus du personnel et des syndicats, ni même à la convocation effective des instances paritaires, elle s'accompagne par la responsabilité de faire vivre le paritarisme et d'organiser ou d'assurer la continuité du dialogue social dans l'entreprise en dépassant le côté formel propre aux instances paritaires, en ouvrant de nouveaux champs de travail en commun avec les syndicats sur des domaines dans lesquels ils peuvent être responsabilisés parce que pleinement légitimes, tels que la formation, l'action sociale, l'hygiène et sécurité.

L'organisation du travail et de la vie au travail passe par une réponse aux préoccupations des salariés relatives à la définition et l'explicitation des organigrammes, la pratique des délégations et ses outils.

Elle est concernée par la mise en œuvre des préoccupations d'ergonomie du travail, ou, ce qui n'est pas sans rapport, par l'organisation spatiale des locaux d'activité ou des bureaux.

Cette partie de la gestion des ressources humaines a naturellement pour objet de prendre en charge l'amélioration des conditions de travail, les questions d'hygiène et de sécurité, la santé (médecine d'hygiène de prévention).

On y inclut généralement le suivi de l'action sociale, quel que soit son mode d'organisation (gestion directe en régie de l'emploi des crédits sociaux, gestion associative, gestion paritaire) : logement, restauration, vacances... Et l'on connaît l'importance de cette fonction pour la santé physique, morale et psychologique du personnel.

Le reporting et le suivi de la planification est une fonctionnalité qui répond à un critère de transparence. Le responsable des ressources humaines de nos jours doit communiquer.

D'après une enquête menée par Afcî-ANDRH-INERGIE sur la communication managériale en 2013⁷, « 53 % *seulement des managers pensent que leur direction générale est exemplaire en matière de communication* ».

Mais communiquer n'est pas seulement transmettre des données chiffrées.

7. http://www.afci.asso.fr/wp-content/uploads/2014/09/communication-managériale-2013_prez.pdf

Le directeur des ressources humaines n'échappe pas à cette règle. Il doit, de surcroît, donner du sens aux données transmises pour permettre à tous ses collaborateurs de s'approprier les informations et le propos tenu. Dès lors, communiquer sur les données RH c'est viser des cibles multiples et poursuivre des objectifs divers.

C'est comme avoir des plans de communication avec chaque partie prenante :

- collaborateurs pour le sentiment d'appartenance ;
- écoles pour le recrutement ;
- instances paritaires représentatives du personnel pour la cohésion sociale ;
- sources de veille pour un respect des réglementations juridique, politique, environnementale, sociale, technologique.

Le directeur des ressources humaines d'aujourd'hui a besoin de données chiffrées pour assurer la communication sur ses actions. Il trouve évidemment les chiffres dont il a besoin dans ses outils de reporting. Mais assurer la communication sur ses actions et transmettre des informations issues d'un Système d'information ressources humaines n'est pas la même chose et il y a besoin d'accompagner par d'explications sur les chiffres relatifs aux informations qu'ils véhiculent... et sur le sens que portent ces informations !

De trop nombreuses données brutes, difficilement compréhensibles par elles-mêmes, sont en effet diffusées mécaniquement aux différentes parties prenantes et ce, même s'il s'agit des destinataires légitimes. La grande quantité d'informations transmises lui enlève alors tout sens et rend l'ensemble peu compréhensible.

En mettant de l'ordre dans l'information, c'est-à-dire en tenant compte des multiples interlocuteurs, des niveaux d'information et du degré de confidentialité requis, le directeur des ressources humaines donne de la pertinence à sa communication.

Mais comment faire pour communiquer la bonne information, au bon interlocuteur, au bon moment, pour que ce dernier y lise bien ce qui le concerne et y puise l'énergie qui lui permettra de donner sens à sa collaboration ?

Pour mesurer comment le bon message a atteint sa cible, le directeur des ressources humaines choisit parmi les indicateurs qu'il a à sa disposition tout en suivant les évolutions des besoins de ses cibles.

Les collaborateurs sont demandeurs d'informations sur la vie de et dans l'entreprise, leur bulletin de salaire, leur mutuelle, leurs avantages sociaux...

Les écoles, deuxième cible de la communication externe des ressources humaines, vraies pépinières de nouveaux talents, doivent saisir dans le discours du directeur des ressources humaines les opportunités qui s'ouvrent dans une entreprise accueillante, moderne et bouillonnante des projets qui n'attendent que les nouvelles recrues.

Les Instances représentatives du personnel souhaitent avoir accès à toutes les informations légales, dans le cadre des consultations du comité d'entreprise.

Les experts en problématiques ressources humaines, quant à eux, veulent suivre et piloter l'efficacité de la politique qu'ils ont mise en œuvre en lien avec la stratégie de l'entreprise tout en assurant la veille.

La direction générale, pour ce qui la concerne, a besoin d'informations synthétiques afin de piloter les grands équilibres de l'entreprise. À leur tour les managers attendent des informations opérationnelles sur leurs champs d'intervention.

Comment atteindre tant de cibles dans une quasi-unité de lieu et de temps ?

Une base de données unique, associée à des outils RH performants, constitue sans doute une vraie réponse et nous voilà en pleine transformation numérique.

Pour la Base de données économiques et sociales, mettre les documents relatifs à l'information sociale et économique en un lieu unique est désormais une obligation à laquelle les entreprises doivent se conformer. Les solutions proposées permettent de garantir la confidentialité de l'information tout en individualisant l'accès à cette dernière par des habilitations.

Pour le Bilan social individuel, informer personnellement chaque collaborateur des éléments de rémunération directe et indirecte qu'il perçoit, est une façon de valoriser la politique RH de l'entreprise. C'est une méthode de communication qui suscite l'enthousiasme puisque 91 % des bilans sociaux individuels ont été reconduits entre 2012 et 2013.

Et pourquoi pas un outil de reporting unique ? Un Système d'information ressources humaines totalement intégré qui permettrait via des accès contrôlés de tout avoir à disposition facilement et pour toutes les parties prenantes de l'entreprise : collaborateurs, instances paritaires représentatives du personnel, experts RH, responsable sociétal d'entreprise, développement durable, comité de direction, et même, le monde extérieur : écoles, appels d'offres...

Processus de transformation permanent du métier (de la gestion du personnel au RH 2.0)

À ses origines, la fonction de gestion des ressources humaines a une orientation d'accompagnement de ses salariés, qui prend différentes formes :

- construction des maisons pour les ouvriers à proximité de l'unité de production industrielle comme l'usine ou la fabrique ;
- démarches initiées afin de permettre l'installation de services de proximité dans un rayon proche du lieu de travail : boulangerie, boucherie, école ;
- protection sociale et santé (soins gratuits pour les salariés et leurs familles) ;
- facilitation dans l'octroi des crédits ou la mise en place d'un plan d'épargne.

Ce sont les débuts de la responsabilité sociétale et environnementale avec une forte implication dans le développement économique des territoires.

Dans cette période des balbutiements du métier RH (nous sommes à la fin du XIX^e, début du XX^e siècle) le poste de responsable du personnel est exercé par le dirigeant de la structure (soyez rassuré, de nos jours il y a encore de structures qui ont ce même mode de fonctionnement).

La professionnalisation de la fonction se met réellement en place entre 1945 et 1965. Elle est structurée autour de quatre volets :

- l'embauche ;
- la paie ;
- la gestion administrative et ;
- la représentation du personnel par les délégués, phénomène initié depuis les années trente par le renforcement des syndicats.

La fin des années soixante marque un nouveau tournant dans le paysage économique français. La crise de l'industrie bouleverse la fonction RH. Des méthodes d'ajustement d'emploi sont nécessaires : licenciements, chômage technique, départs anticipés... Si l'industrie sombre, un petit dernier-né se remarque de plus en plus : le service.

En 1965, le service représente 56,7 % du PIB français, pour se hisser à 78,8 % en 2016, données OCDE, Banque Mondiale. Pour un comparatif 2016, l'industrie représente 14 % et l'agriculture 1,7 %⁸.

Cela se concrétise par le lancement de structures innovantes ayant un nouveau cycle de production et une organisation de l'emploi qui est structurée de manière différente, plus adaptative, plus libre... et plus contraignante pour les responsables RH. On passe de la fabrication à la prestation, du produit au service. Une révolution.

Les ressources humaines doivent s'adapter à un personnel qui n'est plus interne à l'entreprise, mais qui est présent au sein de la société client.

La mobilité extra-entreprise du salarié demande plus d'agilité dans la gestion des personnes. Il est l'image de marque de son entreprise qui est un prestataire de services, il porte les valeurs et est garant devant le client de la qualité des livrables qu'il produit en étroite collaboration avec les services de la société client.

Se pose dorénavant la question de la compétence, de la richesse présente au sein de l'entreprise.

Les ressources humaines sont présentes dans la phase de recrutement et sollicitées en appui dans une évolution de carrière dont l'initiateur est le salarié. Sinon, elles ne peuvent pas vraiment réaliser leur métier d'accompagnateur à l'évolution de carrière de leur collaborateur, car l'enjeu économique est omniprésent. Chaque jour quand le collaborateur n'est pas en intervention chez le client, est un jour non facturable, un manque de revenus pour l'entreprise fournisseur de prestations de services, donc un permanent terrain de négociation entre la rentabilité de l'activité et la montée en compétence des collaborateurs. Plus le niveau d'expertise du collaborateur est haut, plus son intervention en clientèle est hautement rémunérée, mais plus le collaborateur est courtisé par d'autres structures concurrentes, voire clientes.

8. <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NV.SRV.TETC.ZS?locations=FR> et <http://www.journaldunet.com/economie/magazine/1040948-pib-de-la-france/>

La présence du responsable des ressources humaines dans cette négociation apporte une remise à plat de la mission, de l'importance du collaborateur pour son entreprise dont il est salarié, des valeurs qui transcendent les enjeux commerciaux. Ainsi il endosse un rôle d'accompagnateur proche de son collaborateur et à forte valeur ajoutée pour l'entreprise.

C'est à cette époque qu'a lieu la création des sociétés de services en ingénierie informatique comme *Sogeti*, *Steria*, *Unilog* ou *Sopra* en France, *Logica* en Grande Bretagne. Nouvel enjeu pour la fonction RH, le personnel porte l'offre de l'entreprise. Le chiffre d'affaires de la SSII vient à 100 % de la délégation du personnel par l'assistance technique.

Dans les années quatre-vingt se créent des « directions de l'emploi » qui ont pour objectif de piloter la gestion collective des évolutions par « famille professionnelle », en s'appuyant sur des analyses prospectives par branche, par rapport aux volumes d'emploi et aux demandes de qualification à venir.

C'est l'époque du lancement des observatoires de métiers, internes aux entreprises. L'ambition de ces démarches est d'anticiper puis d'accompagner la qualification collective des ressources par rapport aux évolutions technologiques ou organisationnelles, en protégeant au mieux l'emploi des salariés. On remarque toutefois l'absence persistante des outils d'évaluation des besoins de la structure et l'incapacité à identifier de manière centralisée la typologie des ressources déjà présentes en interne.

Au milieu des années quatre-vingt, le jeu conjugué des incertitudes économiques et de l'impératif de compétitivité dans une économie de plus en plus ouverte, favorise l'apparition de nouvelles stratégies dans la recherche d'une meilleure maîtrise des coûts. De nouvelles priorités sont données à l'emploi, et elles deviennent dorénavant des enjeux stratégiques pour l'entreprise :

- la recherche de flexibilité dans le travail offert ;
- la gestion des compétences.

Il s'agit par là de valoriser l'efficacité économique et sociale en temps réel des individus et des microstructures sur des marchés fluctuants et avec des produits modifiables, dont l'offre de services prend de plus en plus de valeur ajoutée.

Dans ce contexte économique qui se complexifie et face à une concurrence de plus en plus forte, les maîtres mots dans l'entreprise sont compétitivité et relation client.

Auparavant, l'objectif de la fonction ressources humaines était la maîtrise des coûts de personnel (qui représentent une part importante dans les charges d'une entreprise) par l'accroissement de la productivité.

Dans les années quatre-vingt-dix la compétitivité d'une entreprise passe également par la satisfaction du client et sa fidélisation grâce à la qualité du service et de l'accueil.

L'objectif de la Gestion des ressources humaines est donc d'obtenir une compétitivité par l'implication des salariés dans leur travail. Il s'agit d'adopter une structure de production compatible avec les attentes du client et à moindre coût. Cette structure étant un déterminant de la compétitivité, la fonction ressources humaines se doit de la gérer et de l'organiser.

Au début du XXI^e siècle, nous disposons des chiffres nous permettant d'avoir un état des lieux de la fonction RH.

- La moitié des PME françaises possède un service RH identifié dans la structure.
- 55 % des dirigeants de ces entreprises considèrent la fonction RH comme étant stratégique pour leur fonctionnement⁹.

Ce glissement vers l'accompagnement à la conduite du changement laisse de plus en plus de côté l'aspect administratif. La transformation numérique oblige, le responsable des ressources humaines commence à communiquer plus et mieux en interne, plus particulièrement vis-à-vis des opérationnels auprès desquels il est nécessaire de préciser les apports de sa fonction.

La fonction RH gagne en efficience, car elle est de plus en plus menée sous l'influence des enjeux des collaborateurs, en s'appuyant sur la professionnalisation de ses équipes et en fonctionnant dans une logique de services concrets rendus aux clients internes et externes. Les RH deviennent un centre de services mis à la disposition des parties prenantes internes et externes.

La première décennie des années 2000 marque également un tournant dans les attentes que les salariés expriment vis-à-vis de leur vie privée,

9. <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/emploiscompetencesagerarh/enfrance>

de leur vie professionnelle et du lien entre les deux. Le lien avec l'entreprise évolue.

Cette tendance se manifeste à plusieurs niveaux :

- privilégier la vie privée par rapport au temps passé au travail (90 %) ;
- instaurer une relation « donnant-donnant » (83 %) ;
- accroissement de l'absentéisme et des maladies professionnelles (71 %) ;
- mobilité accrue pour trouver un meilleur emploi ailleurs (70 %) ;
- et développement, voire basculement vers des contrats de travail souples (intérim, indépendant) où le lien de subordination à l'entreprise est moins fort (62 %).

Enfin, 87 % des DRH affirment que les candidats à l'embauche sont plus exigeants qu'auparavant¹⁰.

Pour 81 % d'entre eux, les perspectives de salaires constituent la première motivation des candidats, devant les possibilités d'évolution de carrière (53 %), les caractéristiques du poste (38 %), les conditions de travail (29 %) et la politique d'aménagement du temps de travail (29 %).

Et les jeunes de nos jours ?

Leurs initiatives ouvrent des perspectives de plus en plus étonnantes, qui présentent le basculement des jeunes de nos jours vers de nouvelles valeurs : l'autonomie, la recherche du sens et de l'utilité, la capacité à progresser en cohérence avec leurs valeurs.

Lorsque 91 % des salariés ne se sentent pas engagés dans leur travail et 70 % des jeunes actifs ne se reconnaissent pas dans leur travail, l'enjeu est de taille.

Aujourd'hui le temps très court dans l'innovation, et le progrès continu en matière d'infrastructure et de services finaux, font que 60 % des étudiants sont formés à des compétences qui seront obsolètes dans 10 à 15 ans. L'enjeu pour le jeune n'est plus de choisir un métier mais de se former tout au long de sa vie, l'enjeu pour le responsable en entreprise est de recruter sur les appétences et les potentialités¹¹.

10. <http://www.fmrh.org/etudesetprojets/projet-agera/emploiscompetencesagorah/enfrance>

11. <http://e-rse.net/obsolescence-salaries-competences-chomage-18223>

La tendance est de créer son propre job qui peut croiser plusieurs endroits, entreprises. C'est plus risqué, mais donne aux jeunes davantage d'ouverture et d'opportunités.

Assistons-nous en ce moment à la fin de la gestion des ressources humaines ? Est-ce le début d'un mode de gestion qui s'appuie sur le collaboratif, l'ouverture, l'adaptable ?

Et la question qui vient à l'esprit est : la transformation permanente du métier RH a-t-elle une relation intrinsèque avec la période de crise ?

Les métiers RH sont sortis des dernières crises plus responsables et matures¹². Réduire les coûts par des licenciements n'est plus la priorité. Le succès d'une entreprise passe désormais par la gestion des talents de ses salariés, leur motivation et leur implication.

En période de crise la priorité numéro un devient la gestion des talents. Si les compétences rares partent à la concurrence, deux problématiques se posent pour l'entreprise :

- en fin de crise leur récupération sera difficile ;
- la sortie de la période de crise sera plus longue et retardera la reprise lors de l'embellie économique.

La situation de crise semble renforcer le rôle de partenaire stratégique de la direction des ressources humaines comme elle accroît l'activité d'accompagnement dans la conduite du changement des managers opérationnels et des salariés.

La proximité avec le dirigeant de l'entreprise (conseil, élaboration de scénarii, participation au processus de décision) semble se consolider en temps de crise.

Les directions des ressources humaines sont optimistes quant à l'accroissement de leur rôle dans l'entreprise surtout si les actions de création de centres de compétences partagées sont concrétisées et que le système d'information ressources humaines est intégré au système d'information global de l'entreprise.

12. *L'étude Tackling the economic crisis: has HR learned from the past? a été réalisée entre mars et avril 2009, auprès de 500 DRH et managers RH, dans plus de 30 pays (Royaume-Uni et Irlande, Europe continentale, Asie Pacifique, Amérique du Nord et Canada).*

L'essentiel

- Dans le contenu de tout modèle économique, le responsable de service, ou le chef d'entreprise réalise un budget prévisionnel des charges, dont celles du personnel que cela soit dans le service public ou le secteur privé.
- Au fil du temps et des crises, le métier lié aux ressources humaines s'est enrichi et s'est articulé progressivement autour de quatre piliers bien identifiés : la gestion du personnel, la gestion de la formation, l'administration du personnel, et le reporting avec le suivi de la planification.
- Face aux nécessités de s'adapter à de nouvelles missions, aux évolutions technologique, organisationnelle et administrative, la gestion du personnel se transforme dans une gestion prévisionnelle des emplois, des rôles, des fonctions cherchant à la fois une optimisation nécessaire à l'entreprise tout en offrant une nouvelle place dans l'organisation à l'individu et à sa carrière (en intégrant l'intelligence artificielle et ses modèles auto-apprenants, le prévisionnel sera alimenté avec des données de plus en plus pertinentes).
- Les RH ont accompagné l'évolution de la gestion de la formation d'une négociation entre la rentabilité de l'entreprise et la montée en compétence des collaborateurs, vers un conseil du sur-mesure pour une appropriation par chaque collaborateur du dispositif et une mise en place d'un parcours individuel de formation professionnelle.
- L'administration du personnel qui constitue, d'une certaine manière, le cœur du métier RH, est de plus en plus industrialisée par l'appropriation des logiciels ou progiciels qui disposent des fonctionnalités pour intégrer les spécificités de l'activité de l'entreprise. Les RH deviennent des conseillers en carrière pour accompagner les collaborateurs dans leurs orientations par la connaissance des évolutions des postes et fonctions.
- Dans un ajustement continu de son métier, le responsable des ressources humaines est devenu un pilier de la communication d'entreprise. Il doit adapter ses messages en fonction des objectifs, par leurs contenus, formats et canaux vers des cibles multiples. Il séduit des nouvelles recrues, oriente les instances paritaires représentatives du personnel, apporte des éléments au pilotage de la stratégie, conseille les collaborateurs.

- Depuis la fin des années soixante, le modèle économique de l'entreprise prestataire de services s'est imposé et le management de proximité a pris un rôle déterminant dans l'accompagnement des collaborateurs de plus en plus mobiles.
- La transformation permanente de l'entreprise et l'évolution des individus dans la société induit une plasticité indispensable du métier RH.
- Les différentes périodes et types de crises semblent renforcer le rôle de partenaire stratégique de la direction des ressources humaines au sein de l'entreprise. Elles alimentent son activité d'accompagnement dans la conduite du changement des managers de proximité et des salariés.