

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Problématique: *Quels sont les apports, les difficultés générés par les ressources humaines d'une entreprise dans la conduite de ses choix stratégiques ?*

PLAN :

I. Les Ressources Humaines : entre apports et gestion

A. La nécessité d'une Gestion des Ressources humaines

B. Les apports des Ressources Humaines et leur adaptabilité à l'entreprise

II. Les difficultés des RH dans la conduite des choix stratégiques de l'entreprise

A. Les sources d'incertitude de l'entreprise face aux ressources humaines

B. Les origines de la crise RH chez France télécom

Introduction

Concentration, diversification, différenciation, sont autant de décisions prises par les dirigeants d'entreprises dans le cadre d'une stratégie plus ou moins définie et mise en œuvre. Dans un contexte où le management stratégique voit apparaître un plus grand nombre

d'acteurs lors du processus stratégique, le rôle joué par la GRH est apparu comme particulièrement crucial dans la mise en œuvre de la stratégie (en embauchant, licenciant, formant, et motivant le personnel), mais aussi et surtout dans l'élaboration de cette *stratégie*. L'entreprise est avant tout une équipe d'homme et de femmes dont les talents, la motivation et les attentes constituent la fonction des ressources humaines, qui doit comme les autres fonctions fonder la stratégie d'entreprise.

Ainsi, aujourd'hui la fonction des ressources humaines semble se positionner comme un accompagnateur du développement de l'entreprise. L'évolution de la fonction a placé la fonction personnel en première ligne comme les fonctions opérationnelles de la production ou encore du commercial.

Cependant, quels en sont les apports et les difficultés de la fonction RH au regard de la stratégie de l'entreprise ?

Pour répondre à cette problématique, il convient tout d'abord d'explicitier la notion et l'importance des ressources humaines dans l'entreprise afin d'en tirer ses principaux apports (I), puis dans un second temps nous nous intéressons aux limites de celle-ci, notamment par l'exemple de France Télécom (II).

I. Les Ressources Humaines : entre apports et gestion

Les Ressources Humaines est un service de l'entreprise dirigé par le Directeur des Ressources Humaines (ou parfois par le Directeur Général ou le Directeur Administratif et Financier dans les petites structures), et qui a pour responsabilités la gestion du personnel (paie, déclarations sociales, effectifs, administration du personnel, ...), la formation, les relations sociales et syndicales, la gestion des carrières et des compétences, la communication interne et / ou externe, les systèmes d'informations Ressources Humaines (SIRH).

Les ressources humaines est une notion qui est étroitement lié à la notion de gestion des ressources humaines.

Dans une approche restreinte, la gestion des ressources humaines est généralement associée à la simple gestion du personnel confié à un chef du personnel dont la mission essentielle consiste à gérer la main d'œuvre de travail d'un point de vue quantitatif et à procéder à la paye des salariés.

Pourtant, la terminologie relative à cette fonction a récemment évolué, traduisant en cela l'élargissement et l'approfondissement de cette fonction, et amenant l'entreprise à raisonner de manière plus complexe sur la façon dont elle doit assurer la gestion de ses ressources humaines.

A. La nécessité d'une Gestion RH

La gestion des ressources humaines désigne l'ensemble des moyens mis en œuvre pour garantir en permanence à l'entreprise une adéquation entre ses

ressources et ses besoins en personnel, sur le plan quantitatif comme sur le plan qualitatif.

De fait, il apparaît que la gestion des ressources humaines s'articule autour de deux variables :

- **Aspect quantitatif** : la quantité de facteur travail disponible dans l'entreprise doit correspondre à ses besoins
- **Aspect qualitatif** : la main d'œuvre disponible doit par ailleurs disposer des compétences nécessaires à l'entreprise

Cette articulation de ces deux aspects se décline par la suite dans les différents domaines relatifs à la gestion des ressources humaines :

- la gestion de la rémunération des personnels : qui peut être rendue plus complexe par l'augmentation croissante de la part de la rémunération ne correspondant aux salaires de base du salarié (primes, participation...);
- la gestion des carrières : qui passe entre autre par la formation des salariés et par la mise en place d'une procédure de promotion permettant aux salariés de progresser dans l'entreprise ;
- la gestion administrative : qui va des formalités d'entrée du salarié dans l'entreprise à la gestion des différentes relations qui lient l'entreprise avec les administrations publiques ;
- la gestion des effectifs : qui permet de maintenir l'équilibre entre les besoins et les ressources en personnel de l'entreprise (plan de recrutement et plan de licenciement entre autre).

B. Les apports des Ressources Humaines à l'entreprise

Les différents aspects de la gestion des ressources humaines s'inscrivent globalement dans le cadre du plan stratégique de l'entreprise définissant les objectifs et les moyens (notamment humains) qui devront être réalisés pour parvenir à atteindre ces objectifs. Mais en dehors de ce cadre global, la gestion des ressources humaine est rendue plus complexes par les diverses contraintes qui pèsent sur les capacités de gestion de ces ressources humaines :

- **L'accélération du progrès technique** : qui amène l'entreprise à adapter plus régulièrement mais aussi plus rapidement les compétences et qualifications de ses salariés pour intégrer ses progrès techniques qui sont à la base de la compétitivité de l'entreprise.
- **La complexité croissante des tâches dans l'entreprise** : qui est liée à la fois à des facteurs techniques qui requièrent sans cesse un accroissement du niveau moyen des qualifications, mais aussi par une réorganisation du travail qui élargit le champ d'action des salariés (Toyotisme) et insiste de plus en plus sur la notion de « qualité totale ».

- **La recherche d'une plus grande flexibilité** : qui s'applique aussi dans le domaine de la gestion des ressources humaines à la fois dans son aspect quantitatif (flexibilité des horaires et des effectifs) et dans son aspect qualitatif (plus grande polyvalence et plus grande implication des salariés).
- **Les évolution du cadre réglementaire** : qui rendent de plus en plus complexe la gestion des ressources humaines et limitent le champ d'action des entreprises (complexité de plus en plus grande du cadre réglementaire). Ce cadre réglementaire est défini entre autre par le contrat de travail, le règlement intérieur de l'entreprise, les conventions collectives et le Code du travail.
- **La prise en compte croissante des besoins des salariés** : la vision taylorienne du salarié motivé uniquement par le niveau de la rémunération obtenue est remise en cause par les nouvelles écoles de pensée qui insistent de plus en plus sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel. L'école des ressources humaines par exemple montre l'importance des communications internes, du style de commandement ou du travail en équipe comme facteurs de motivation du salarié. L'école sociologique insiste pour sa part sur la diversité des besoins individuels qui impose de répondre aux besoins de développement des individus en menant éventuellement une politique sociales spécifique pour chaque groupe social membre de l'entreprise.

Ces contraintes qui pèsent de plus en plus sur la gestion des ressources humaines rentrent parfois en opposition avec l'aspect de plus en plus stratégique que représentent les ressources humaines pour l'entreprise ce qui peut avoir un impact négatif sur la motivation des salariés et conduire à des conflits sociaux. La gestion des ressources humaines prend alors une dimension importante dans la gestion mais aussi dans la prévention de ces conflits sociaux qui passe par la mise en place de politiques de motivation visant à faire converger les intérêts des différents membres de l'entreprise vers l'objectif stratégique de l'entreprise (ces intérêts pouvant être en contradiction avec l'intérêt de l'entreprise).

Ainsi, la réussite de toute stratégie dépend, selon moi, de la capacité de ses ressources humaines à l'exécuter. Les autres facteurs de production peuvent être importés par l'entreprise : le capital, la technologie, le développement de produit peuvent venir de l'extérieur. Cependant le plan stratégique de toute entreprise dépend avant tout de ses ressources humaines. Toute stratégie d'entreprise doit donc s'appuyer, d'abord et avant tout, sur les personnes occupant les postes clés de l'entreprise et sur la capacité de celles-ci influencer le rendement du personnel de première ligne. L'indispensable apport en matière des RH (et moteur de performance) se résumerait alors à : la bonne personne, à la bonne place, au bon moment, correctement formée et motivée.

Cependant, quelles en sont les limites des Ressources Humaines au regard des choix stratégiques, voire à caractère commerciale, de l'entreprise ?

II. Les difficultés des RH dans la conduite de ses choix stratégiques de l'entreprise

L'entreprise est une réalité complexe et évolutive teintés d'aléas. En présences de ces aléas et de la complexité de l'environnement de l'entreprise, un management est alors indispensable à toute entreprise, et surtout lorsque celle-ci doit faire face à ses concurrents directes et indirectes.

Mais au risque d'un comportement beaucoup trop cartésiens et cupide, l'entreprise, peut se voir stopper dans son élan, même au sommet de sa gloire, lorsque la « *dimension humaine* » n'est pas présente et que l'entreprise s'intéresse seulement à sa rentabilité sans se soucier du bien être de leurs capital humains.

Il convient également de citer que dès lors que l'on crée une entreprise, on crée un conflit.

A. Les sources d'incertitude de l'entreprise face aux ressources humaines

Considérant quatre sphères qui englobent l'entreprise et sur qui la stratégie se base, chacune de ces sphères est susceptible de généré une difficulté RH au sein de l'organisation, en effet, toute sphère organisationnelle a sa propre limite :

- La **Sphère Economique** (domaine du pouvoir – séduction) : matériellement hiérarchisée par les projets, puis les stratégies, les tactiques et enfin les missions :
 - Limité par **le dilemme** ;
- La **Sphère Technostructure** (domaine du technocrate – expertise) : Elle englobe la répartition des activités de l'entreprise, par degré d'autonomie, à commencer par la fonction, l'emploi, les postes / taches et enfin les procédures :
 - Limité par **l'erreur** ;
- La **Sphère Individus** (domaine du particularisme – créativité) : Elle regroupe ce qui est propre au salarié, sa psychologie, son éducation, sa formation et son rôle dans l'organisation :
 - Limité par **l'angoisse** (stress) ;
- La **Sphère Sociale** (domaine de la fusion – Adhésion) : organiser à la fois par l'ethnique, la déontologie, les codes / lois et le règlement de l'entreprise :
 - Limité par **le conflit**.

Cependant l'entreprise même lorsqu'elle rencontre ses difficultés elle ne le dévoile pas, considérant qu'ils s'agissent d'une faiblesse, et peut même aller jusqu'à le négliger, tel a était

le cas de France Télécom. A ce stade, GRH ne suffit plus, il est alors nécessaire de réaliser un audit social dans l'entreprise.

B. Les origines de la crise RH chez France télécom

La série de suicide enregistrée chez France Télécom a été signe d'une souffrance des salariées au travail donc traduit un climat social dégradé au sein de l'organisation.

L'organisation France Télécom a connu des bouleversements importants ces dernières décennies en passant du statut public à un statut privé, en abandonnant son monopole. Faire face à la libéralisation du marché des télécoms, à la mondialisation et aux mutations technologiques, a considérablement modifié les objectifs de l'équipe dirigeante. France Télécom est devenue une multinationale dont le cœur du métier est **la vente à tout prix**.

Le plan NEXT (Nouvelle Expérience des Télécommunications), qui a couvert les années 2006 à 2008, prévoyait des réductions des coûts drastiques, donc des réductions d'effectifs. Ainsi, des réorganisations continuelles ont forcées les salariés à plus de mobilité ; contraint d'accepter des mutations ou des transferts de compétences

Ainsi, le management qui a été utilisé par France Télécom définit des objectifs sans cesse réévalués ; les salariés sont individualisés, isolés et non valorisés. De plus, le mélange des statuts au sein d'une même entité, ne pourrait permettre aux salariés de se rebeller puisqu'ils sont eux aussi en concurrence.

France Télécom arbore un management autocratique, qui est un style de direction fondé sur un pouvoir sans partages du dirigeant. Le manager autocratique donne des ordres et des directives et demande à ses collaborateurs de lui rendre compte de ce qu'ils font. Il est centré sur le résultat à atteindre, la tâche à accomplir et met au second plan les personnes ou la créativité. Ce dernier règne sur l'organisation et offre donc peu d'autonomie aux collaborateurs. Ce mode de management permet d'éviter la dispersion, introduit un sentiment de sécurité (personnel peu qualifié) et s'avère efficace pour faire face à des situations d'urgence. Mais, en situation de management courant, il décourage les interactions et les discussions, d'autant que le manque de participation des salariés peut induire un sentiment de frustration, de la démotivation.

L'application de ce style de management, nous informe que France Télécom travail constamment dans l'urgence et donc à une cadence infernale, qui est fortement susceptible de provoqué un stress, un mal être chez le salarié, qui se traduit par une perte de la performance pour l'entreprise, ce qui remet en cause la stratégie de l'entreprise.

Conclusion

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place prépondérante au sein de l'entreprise. Sa stratégie permet ainsi aux entreprises de diminuer les risques sociaux internes à l'organisation comme les grèves, les plans sociaux, les conflits inter salariés. Un secteur aujourd'hui considéré comme un des maillons de l'entreprise. La profession associée à ce secteur est communément connue sous le nom de responsable des Ressources Humaines. Une fonction qui préconise une connaissance parfaite de l'entreprise et de sa gestion mais également une connaissance de l'environnement (économique et social) qui l'entoure. Son but étant d'anticiper les changements économiques, politiques et sociaux tout en préservant une communication interne de qualité.

Cependant afin d'éviter toute dérive (cas France télécom) l'entreprise doit appliquer le management le plus adapté à son organisation afin d'allier efficacité et climat social au sein de l'entité.

Pour aller plus loin, la stratégie a également intégrer les RH, en effet, on parle de nos jours de marketing RH. L'entreprise doit pouvoir se positionner sur le plan social et professionnel par le biais de la séduction et l'attraction et parallèlement assurer la pérennité de son capital humain. En conclusion, les ressources humaines ainsi que leur gestion doivent être quotidiennement remis en question tout comme la stratégie de l'entreprise, afin de pouvoir anticiper les opportunités et les risques.