

## L'évolution de la fonction Ressources Humaines : une analyse sur la base des offres d'emploi

**Alain ROGER**

Professeur, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon 3, [alain.roger@univ-lyon3.fr](mailto:alain.roger@univ-lyon3.fr)

**Résumé:** l'étude est fondée sur des offres d'emploi pour des postes de généraliste de la fonction Ressources Humaines. Une analyse globale de la structure des annonces distingue d'abord plusieurs types d'approches selon que les entreprises privilégient leur image, la fonction proposée, ou la personne et ses capacités d'évolution. Une analyse comparative met ensuite en évidence les différences significatives entre les postes selon qu'ils sont intitulés "Personnel" ou "Ressources Humaines", et "Directeur" ou "Responsable". Enfin, analyse longitudinale sur la base des résultats d'une étude comparable réalisée entre 1973 et 1989 montre les évolutions de la fonction sur cette période.

**Mots-clés:** Recrutement, Personnel, Ressources Humaines.

*Abstract: The study is based on job offers for generalist jobs in Human Resource Management. A global analysis of the structure of the ads shows various types of approaches depending on the focus put by companies on their image, on the job itself, or on the person and his/her potential. A comparative analysis points out significant differences between jobs labelled Personnel or Human Resources, and Director or Manager. A longitudinal analysis was then made, based on the results of a similar study made between 1973 and 1989, showing how the function changed during this period.*

*Keywords: Recruitment, Personnel, Human Resources.*

Dumont craignait encore de choquer ses auditeurs en 1975, au Congrès de Rennes des IAE, en choisissant comme titre d'une allocution l'expression encore récente de "gestion des ressources humaines". Ce terme s'est progressivement imposé en France dans les années 80 mais, au-delà des mots, il ne semble pas toujours refléter des changements profonds au niveau des pratiques managériales : dans une étude réalisée à partir des offres d'emploi proposées dans la presse, Nebenhaus et Duyck (1996) ne voient pas cette évolution se refléter dans le type de poste proposé et dans le profil des titulaires. Leur analyse lexicographique de 180 annonces de la revue *Entreprise et Carrières* fait ressortir peu de différences entre les offres intitulées "Personnel" et les offres intitulées "Ressources Humaines". Ils remarquent seulement un accent plus fort porté sur la connotation juridique du côté des postes intitulés "Personnel", qu'ils rencontrent un peu plus souvent dans le milieu industriel. Paradoxalement, l'aspect administratif de la fonction leur semble même un peu mieux représenté sous l'intitulé "Ressources Humaines" que sous l'intitulé "Personnel" auquel il est habituellement rattaché. Sans écarter l'hypothèse que des pratiques inchangées soient parfois rebaptisées pour mieux durer, Cadin et al. (2002) postulent par contre que les intitulés ne sont pas neutres, qu'ils sont le produit de conventions qui renvoient à une vision de la place et de l'impact

des différentes catégories de personnel dans la performance de l'organisation.

L'appellation "Ressources Humaines" n'est pas une invention récente puisqu'elle a commencé à s'imposer aux Etats-Unis dès les années 60, inspirée notamment par les travaux de McGregor (1960). Le terme a été repris en France au début des années 70 pour évoquer une approche stratégique, intégrée et prévisionnelle de la fonction Personnel (Armand, 1972; Pierre, 1974). De Coster et Dubois définissent en 1973 un modèle des "Ressources Humaines" en développement qui se caractérise par rapport à d'autres politiques de personnel par l'accent qu'il met sur la participation, la responsabilisation, le souci du développement individuel, et l'intégration de la politique du personnel dans les objectifs généraux. Boureau et al. (1997) estiment que les années 1980-1990 peuvent être caractérisées par le développement des Ressources Humaines qui se traduit par une évolution vers un management stratégique, avec un souci d'adaptation, de prévision et de gestion. Souplesse, flexibilité, capacité d'adaptation deviennent les maître mots, non sans négliger un effort de compression des coûts. Pour Besseyre des Horts (1988), la notion de "Ressources Humaines" traduit un souci croissant d'optimisation des ressources (plutôt que de minimisation des coûts) et de proactivité (plutôt que de réactivité). Louart (1991) souligne que les préoccupations ont évolué

de la régulation du travail à la prise en compte d'enjeux stratégiques, et les activités se sont étendues de l'administration du personnel à la gestion active des hommes des points de vue opérationnel, juridico-réglementaire et psychosocial. Pourtant, Le Berre remarquait en 1990 que la fonction RH était rarement perçue comme faisant partie du "management stratégique" de l'entreprise et, en 1999, Baron et Kreps regrettaient encore que les tâches administratives apparaissent comme dominantes par rapport aux aspects stratégiques.

A travers des annonces de la presse spécialisée, nous chercherons à déterminer si cette distinction ressort, même si peu d'entreprises continuent à utiliser la terminologie "Personnel". Nous distinguerons également les postes selon leur statut dans l'entreprise en comparant le profil requis pour des postes offrant le statut de "Directeur" à celui des "Responsables", appellation qui a progressivement remplacé celle de "Chef" que l'on ne retrouve plus en 1999 que dans 3 % des annonces (contre 34 % en 1988/89 et 59 % en 1973/78).

Les annonces portant sur la fonction Ressources Humaines ne peuvent prétendre donner une représentation fidèle de l'ensemble des postes concernés dans les entreprises françaises, mais elles expriment d'une certaine façon leurs pratiques managériales. Une étude précédente portant sur des offres d'emploi (Roger, 1990) nous a déjà permis d'analyser la fonction et son évolution entre 1973 et 1989. Dans son prolongement, nous étudions ici les annonces parues dix ans plus tard dans le même support pour voir dans quelle mesure les tendances que nous avons relevées sont confirmées. La revue *Entreprises et Carrières* a pris la suite, dans le cadre du groupe Liaisons, des offres diffusées chaque semaine avec le Bref Social. Nous avons retenu ici toutes les offres d'emploi parues en 1999 dans cette revue et recouvrant l'ensemble, ou du moins l'essentiel de la fonction (au total 404 annonces). Les offres pour des spécialistes dans un domaine particulier (recrutement, formation, ou paye par exemple) ont été exclues.

Une analyse qualitative permettra d'abord d'identifier les grandes dimensions de la fonction, puis une analyse de contenu fournira un cadre plus précis pour réaliser des comparaisons dans le temps et entre différentes catégories de postes.

## 1 Analyse qualitative : trois dimensions des annonces

Pour informer et attirer le candidat, plusieurs éléments sont mis en avant dans les annonces pour la fonction Ressources Humaines : l'image de l'entreprise et le contexte dans lequel elle est située, la fonction proposée, et le profil du candidat

recherché. Des extraits d'annonces permettront d'illustrer chacune de ces dimensions.

Certaines annonces insistent sur l'**image de l'entreprise** ou de ses produits : *"Nos dix années de réussite justifient notre ambition d'être la référence dans notre secteur"*. L'entreprise *"projette un développement ambitieux dans 5 ans", "poursuit sa croissance ininterrompue et affiche un accroissement régulier de sa rentabilité", "son expertise industrielle est reconnue dans le monde entier"*. Elle est *"leader français sur le marché", "l'un des acteurs majeurs sur un marché international en forte croissance", ou "le plus important prestataire de services intellectuels dans le monde"*. Il arrive aussi que l'accent soit porté sur le **contexte** de la région ou de la ville : *"Un challenge passionnant au cœur d'une belle région", "un site performant, moderne et bien situé près de GRENOBLE" ou, sur un fond de vignobles, "La Bourgogne, un terrain propice à votre épanouissement professionnel"*.

Souvent, c'est la **fonction** elle-même qui est valorisée. Le titre de la fonction ressort nettement lors de la lecture de l'annonce. Le texte insiste sur les responsabilités confiées au titulaire et sur les possibilités d'évolution offertes : *"De larges responsabilités pour votre palette de compétences", "Vous jouez un rôle moteur au sein du comité de direction", "Vous proposez et animez une politique dynamique de gestion des ressources humaines"*. On promet *"un environnement évolutif", "un vaste champ d'opportunités aux professionnels ambitieux que vous êtes"*. Le titulaire est chargé de *"piloter les grands projets", de "jouer un rôle moteur dans la réalisation de nos projets d'entreprise"*. Il accompagne le changement : *"Rattaché au Directeur du centre et membre du Comité de Direction, vous participez au développement de l'organisation et accompagnez le changement en garantissant la mise en place d'une gestion dynamique des Ressources Humaines"*. Le rôle de conseil à la hiérarchie apparaît comme l'un des éléments essentiels de la fonction : *"Dans une structure décentralisée, vous êtes un conseil et un support permanent des responsables d'usine auprès desquels vous vous déplacez fréquemment", "Vous êtes l'interlocuteur naturel de la hiérarchie dans son rôle d'animation des équipes", "Véritable conseil et force de proposition auprès du responsable du centre de profit, vous optimisez l'organisation interne, mettez en place des plans de formation et facilitez le dialogue social", "Vous aidez les managers opérationnels à faire évoluer l'organisation humaine"*.

Enfin, beaucoup d'annonces insistent sur le **profil du candidat** recherché. Au delà de la formation et de l'expérience souhaitées, on demande un *"homme d'action et de réflexion", "vous savez faire preuve de rigueur, d'autonomie et de disponibilité", "votre*



Inversement, le modèle D, centré sur le **profil** du candidat, fait avant tout confiance à l'homme pour adapter sa fonction et évoluer avec elle. La fonction est soit en création, soit considérée comme susceptible de se transformer rapidement, et l'organisation veut garder une certaine souplesse. Il s'agit alors de recruter une personne qui saura s'adapter et évoluer selon les besoins : *"Sur le terrain, par votre personnalité, vos qualités humaines et votre sens du dialogue, vous pourrez valoriser vos connaissances en Ressources Humaines. Candidat à fort potentiel, vous êtes mobile au niveau régional. Vos qualités relationnelles et votre autonomie seront les atouts d'une évolution au sein du groupe"*. Pour un RRH dans une entreprise de transports et de services logistiques : *"votre capacité d'engagement, votre volonté d'assumer des responsabilités essentiellement tournées vers les hommes et le changement, alliées à des qualités d'écoute, de communication et d'autonomie, seront vos meilleurs atouts pour réussir et évoluer au sein de notre société"*

## 2 Méthode de l'analyse quantitative

Pour notre analyse quantitative, nous sommes parti du cadre défini dans une étude antérieure (Roger, 1990), mais le souci d'une plus grande précision et les évolutions observées par rapport aux annonces parues il y a dix ou vingt ans nous ont conduit à le modifier légèrement. Les regroupements de termes dans les rubriques qui définissent les fonctions offertes et le profil souhaité des candidats (annexe 1) ont fait l'objet d'une double codification : chacun des deux codeurs a rempli les rubriques en notant les difficultés qu'il rencontrait par rapport au premier cadre et les thèmes nouveaux qu'il pouvait proposer. La confrontation des deux a conduit à compléter et à ajuster certaines rubriques. Parmi les nouvelles rubriques ajoutées concernant la fonction, certaines correspondent à des activités classiques, comme l'appréciation du personnel ou la sécurité. Une autre, l'aménagement et la réduction du temps de travail (ARTT), correspond à une préoccupation particulière liée à la mise en place, au moment du recueil des données, de la loi sur les 35 heures, et une dernière, la gestion des services généraux, est à la marge de la fonction. Nous avons aussi intégré des rubriques liées au rôle plus général tenu dans l'entreprise : le conseil à la hiérarchie et l'accompagnement du

changement, et nous avons relevé si l'annonce précisait que le titulaire faisait partie du Comité de direction. Dans le profil du candidat, nous avons distingué dans la rubrique "dynamisme", la "force de proposition", et quatre rubriques supplémentaires ont été ajoutées : la maîtrise des outils informatiques, l'autonomie, le charisme, et l'ouverture.

D'autres rubriques ont été modifiées. Ainsi, la paie a été dissociée de la politique de rémunération, alors que cette distinction n'avait pas été faite dans l'étude précédente. Le système de classification, qui était placé dans la rubrique "description de fonctions", a été rattaché à la politique de rémunération dont il est l'un des fondements. La gestion de l'emploi et des compétences a été dissociée de la gestion administrative et rattachée à la gestion des carrières : dans les années 1970, la gestion de l'emploi (on parlait peu de compétences) s'apparentait plutôt à une gestion des effectifs formalisée, alors que les annonces actuelles la relie plutôt au développement individuel, à la mobilité et à la dimension politique de la gestion des ressources humaines.

Sur ces bases, une analyse longitudinale a été réalisée en se fondant sur les résultats de l'étude réalisée en 1973/88 lorsque les rubriques retenues étaient communes. Une analyse en composantes principales a ensuite permis d'identifier les différentes dimensions de la fonction sur la base des principales rubriques mentionnées dans les annonces. Une analyse comparative a enfin permis de mettre en évidence les différences significatives entre les postes selon qu'ils étaient intitulés "Personnel" ou "Ressources Humaines", et "Directeur" ou "Responsable". Une analyse discriminante a fait ressortir les variables les plus explicatives de ces différences.

## 3 L'évolution de la fonction

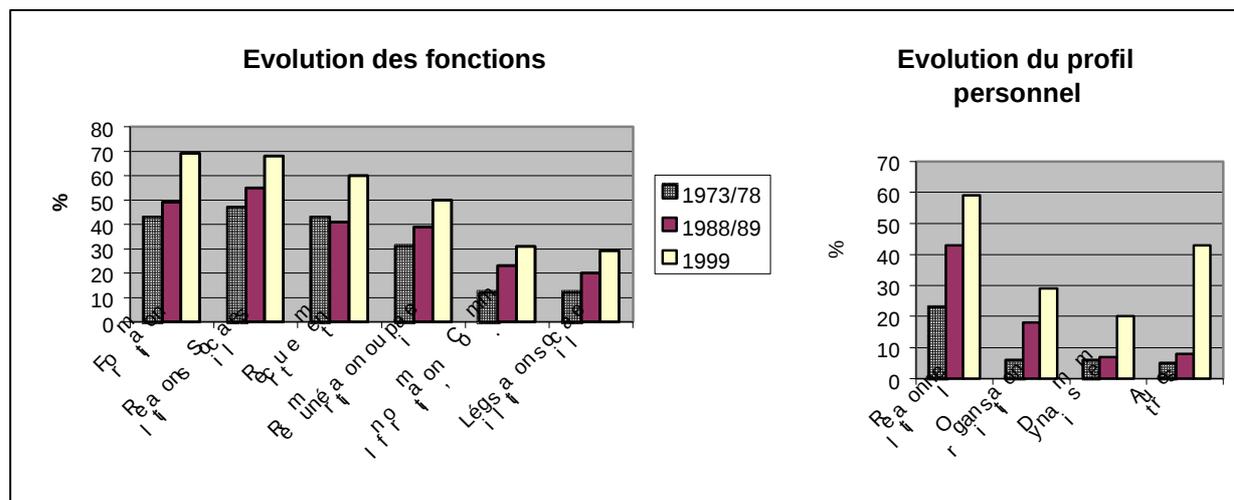
Le tableau 1 montre que les annonces de 1999 concernent majoritairement des entreprises industrielles (53 %). Ce pourcentage est plus faible que celui des années 70 (62 %) : depuis cette époque, le secteur des services s'est développé et la fonction y est probablement mieux reconnue.

Tableau 1 : Analyse des annonces : évolution et répartition entre "Ressources Humaines" et "Personnel", ou "Direct" et "Responsables"

%	RH	%Pers		%Direc	%Resp		% total (99)	(88/89)	(73/78)
<b>Fonctions</b>									
Formation	70 64	65 70					<b>69</b>	49 43	
Relations Sociales	66 78	65 69					<b>68</b>	55 47	
Recrutement	62 47	57 62					<b>60</b>	41 43	
Gestion administrative	54	<b>78</b>	***	43	<b>62</b>	***	<b>57</b>		
Carrière, GPEC	55 40			<b>60</b>	50	*	<b>53</b>		
Rémunération ou paie							<b>50</b>	39 31	
dont .Rémunération	28	24		31	26		27		
.Paie	24	<b>62</b>	***	20	<b>31</b>	**	29		
Information, Comm.	<b>33</b>	20 * 33	32				<b>31</b>	23 12	
Législation sociale	26	<b>51</b>	***	27 29			<b>29</b>	20 12	
Aménagt du temps de tr.	15 13	14 17					<b>15</b>		
Appréciation du personnel	8 4	8 7					<b>7</b>		
Descriptions de fonctions	4 0	4 3					<b>3</b>		
Sécurité	3 0	1 3					<b>3</b>		
Services généraux	1 2	1 1					<b>1</b>		
Ensemble de la fonction	36 36	36 38					36		
<b>Profil personnel</b>									
Relationnel	59 53	54 60					<b>59</b>	43 23	
Organisation	27	<b>44</b>	**	26 28			<b>29</b>	18 6	
Dynamisme	20	20	14		22		<b>20</b>	7 6	
dont .Force de proposition	13	11		7	14		12		
Autres	45	31	50		39		<b>43</b>	8 5	
dont .Autonomie	11	18		6	<b>12</b>	*	12		
.Charisme	9	4		<b>13</b>	6	**	8		
.Ouverture	5	2		4	5		5		
<b>Profil professionnel</b>									
GRH	42 56			35	<b>46</b>	**	<b>44</b>	34 0	
Juridique	29	<b>49</b>	***	30 31			<b>31</b>	6 13	
Langues	<b>41</b>	20	***	<b>44</b>	35 *		<b>38</b>	16 13	
Informatique	13	<b>24</b>	**	13 13			<b>14</b>		
Expérience > 5 ans	<b>36</b>	22 * 33	35				<b>34</b>	9 3	
<b>Entreprise</b>									
Taille > 500	40 40	43 37					<b>40</b>	35 37	
<b>Secteur</b>									
Industrie	52 64	39 59					<b>53</b>	52 62	
Services	35 29			<b>43</b>	30	**	<b>34</b>	30 16	
Agro.-alimentaire	8 4			11 6			<b>7</b>	6 4	
<b>Rôle et place dans l'entr.</b>									
Conseil à la hiérarchie	32 40	26 34					<b>33</b>		
Accompagnement du chgt.	6 2	5 7					<b>6</b>		
Directeur	<b>67</b>	29	***				<b>26</b>	16 15	
Mbre du Cté de direction	<b>18</b>	4	**	<b>37</b>	9	***	<b>17</b>		
<b>Nombre d'annonces</b>									
	350 45	104 27					404	414 790	

Différences significatives en gras souligné (Test du Chi2 : \* = p&lt;0,10 ; \*\* = p&lt;0,05 ; \*\*\* = p&lt;0,01)

Figure 2 : Evolution des fonctions et du profil personnel (pour les fonctions mesurées de façon identique aux trois périodes)



Les entreprises de plus de 500 salariés (ou rattachées à un groupe de plus de 500 salariés) représentent 40 % de notre échantillon (en légère augmentation), mais il faut remarquer que 30 % des annonces ne précisent pas cet élément, et qu'elles sont souvent proposées par des groupes importants suffisamment connus pour ne pas avoir besoin de préciser leur taille.

Quelques fonctions sont mentionnées dans plus de la moitié des annonces étudiées en 1999 : la formation, les relations sociales, le recrutement, la gestion administrative et les carrières avec la GPEC. D'autres sont présentes dans environ un tiers des annonces en 1999. Cet ensemble comprend la rémunération, la paie, l'information et la communication, et l'application de la législation sociale. A part l'ARTT mentionnée en 1999 dans 15 % des annonces, les autres fonctions n'apparaissent que ponctuellement. Le recrutement, qui avait stagné en 1988/89 a fortement progressé en 1999, comme toutes les autres fonctions, mais la hiérarchie entre les fonctions est peu modifiée au cours du temps (cf. figure 2).

La même progression peut être observée pour le profil personnel, avec une prédominance des aptitudes relationnelles qui passent de 23 % des annonces étudiées dans les années 70 à 59 % en 1999 (cf. figure 2). Au niveau du profil professionnel, les exigences sont également accrues. Au delà d'une formation à la GRH et d'une expérience significative, les compétences juridiques

(31 %), linguistiques (38 %) et informatiques (14 %) sont demandées de plus en plus souvent.

#### 4 Les dimensions de la fonction

Une analyse en composantes principales (tableau 2) a été réalisée sur les grandes fonctions mentionnées en 1999, celles qui sont présentes dans au moins 20 % des annonces.

Tableau 2 : Analyse en composantes principales sur les grandes fonctions

	<b>Facteur 1</b> Gestion de l'emploi / rémunération	<b>Facteur 2</b> Gestion administrative et relations sociales	<b>Facteur 3</b> Conseil interne et législation sociale
Formation	<b>.78</b>	.19 .06	
Recrutement	<b>.71</b>	.02 .13	
Carrière, GPEC	<b>.56</b>	-.24 -.19	
Rémunération	<b>.56</b>	-.23 .05	
Information, communication	.40	.25 -.09	
Gestion administrative	-.09	<b>.71</b>	.14
Paie	-.09	<b>.70</b>	.05
Relations sociales	.40	<b>.62</b>	-.14
Conseil à la hiérarchie	.07 -.14		<b>.81</b>
Législation sociale	-.03 .34		<b>.66</b>

(Tableau obtenu après rotation par la méthode varimax)

Cette analyse fait ressortir trois facteurs qui expliquent 50 % de la variance. Le premier (21 % de la variance) regroupe les rubriques liées à la gestion de l'emploi (recrutement, formation, carrière) et à la rémunération. On pourrait y rattacher également l'information et la communication, mais le lien est moins net. Le deuxième facteur (18 % de la variance) regroupe la gestion administrative et la paie avec les relations sociales. La présence de cette dernière rubrique illustre que les relations avec les partenaires sociaux sont plutôt associées aux obligations de type administratif qu'aux activités stratégiques de la fonction. Le troisième facteur (12 % de la variance) regroupe le conseil à la hiérarchie et la législation sociale. La législation sociale, même si elle est également proche du deuxième facteur, se rattache nettement au conseil à la hiérarchie, traduisant probablement le fait que le directeur ou le responsable RH doit être en mesure de répondre aux attentes de la hiérarchie en matière de réglementation sociale.

## 5 Personnel ou Ressources Humaines

Le tableau 1 présente la répartition des rubriques pour les postes intitulés "Personnel" ou "Ressources Humaines". Les aspects les plus nettement valorisés lorsque la dénomination "*Personnel*" est retenue sont la gestion administrative (78 % contre 54 %,  $p < 0,01$ ), la paie (62 % contre 24 %,  $p < 0,01$ ) et l'aspect juridique (Législation sociale : 51 % contre 26 %,  $p < 0,01$  ; compétences juridiques : 49 % contre 29 %,  $p < 0,01$ ). On attend également pour un poste de "Personnel" des qualités d'organisation (44 % contre 27 %,  $p < 0,05$ ) et des compétences informatiques (24 % contre 13 %,  $p < 0,05$ ) plus fortes que pour un poste "Ressources Humaines".

Le terme "*Ressources Humaines*" est un peu plus souvent associé à la fonction Information-communication (33 % contre 20 %,  $p < 0,10$ ). Il regroupe beaucoup plus de postes de "Directeurs" (67 % contre 29 %,  $p < 0,01$ ) et la participation au Comité de direction est plus souvent mentionnée (18 % contre 4 %,  $p < 0,05$ ). Il implique plus souvent une expérience de plus de 5 ans (36 % contre

22 %,  $p < 0,10$ ) et des connaissances linguistiques (41 % contre 20 %,  $p < 0,01$ ).

Une analyse discriminante sur l'ensemble des dimensions étudiées (tableau 3) montre que la variable qui distingue le mieux les deux catégories est très nettement la paie (coefficient : 0,76). Viennent ensuite la législation sociale (0,37), l'expérience (-0,34), l'information communication (-0,33), et les qualités d'organisation (0,32).

Tableau 3: Fonctions discriminantes et coefficients canoniques pour les postes de "Personnel" et de "Ressources Humaines"

	Ressources Humaines	Personnel	Coeff. canoniques
Paie	.85	2.91	.76
Législation sociale	1.05	2.02	.37
Expérience > 5 ans	1.45	.59	-.34
Information, Comm.	1.40	.56	-.33
Organisation	1.03	1.87	.32
(Constante)	-1.56	-2.65	

Lambda de Wilks = 0,876 ; Chi2 = 51,9 (5 degrés de liberté) ;  $p = 0,000$

## 6 Directeurs ou Responsables

Plusieurs variables distinguent également les "Directeurs" des "Responsables", et ce ne sont pas toujours les mêmes que dans l'analyse précédente. Les "*Directeurs*" sont tout naturellement plus souvent membres du Comité de direction que les "Responsables" (37 % contre 9 %,  $p < 0,01$ ). Ils sont un peu plus souvent chargés des carrières ou de la gestion prévisionnelle (60 % contre 50 %,  $p < 0,10$ ). On les retrouve plus souvent dans le secteur des services (43 % contre 30 %,  $p < 0,05$ ) et on a tendance à leur demander plus de charisme (13 % contre 6 %,  $p < 0,05$ ) et une meilleure connaissance des langues étrangères, principalement l'anglais (44 % contre 35 %,  $p < 0,10$ ).

Une formation spécifique en GRH est plus souvent demandée aux "*Responsables*" (46 % contre 35 %,  $p < 0,05$ ), les postes de Directeurs étant probablement ouverts à des personnes provenant d'horizons plus variés. Les "Responsables" sont plus souvent chargés de

la gestion administrative (62 % contre 43 %,  $p > 0,01$ ) et de la paie (31 % contre 20 %,  $p < 0,05$ ), et on précise un peu plus souvent qu'ils doivent faire preuve d'autonomie (12 % contre 6 %,  $p < 0,10$ ).

Une analyse discriminante (tableau 4) montre que la variable qui distingue le mieux les deux catégories est tout naturellement l'appartenance au Comité de direction (coefficient : 0,82). Viennent ensuite la gestion administrative (-0,37), le secteur des services (0,33), la force de proposition (-0,27), puis la maîtrise des langues (0,25).

Tableau 4: Fonctions discriminantes et coefficients canoniques pour les postes de "Directeurs" et de "Responsables"

Direc- teur	Respon- sable	Coef. cano- niques
Services	2.29 1.59 .33	
Force de proposition	.84 1.67	-.27
Membre du comité de direction	3.41 1.09 .82	
Gestion administrative	2.13 2.89	-.37
Langues	2.52 2.00 .25	
(Constante)	-2.85	-2.35

Lambda de Wilks = 0,832 ;  $\chi^2 = 68,3$  (5 degrés de liberté) ;  $p = 0,000$

## 7 Discussion

Les annonces de la presse spécialisée permettent de déceler des évolutions dans le temps, mais elles ne donnent qu'une image partielle de la fonction Ressources Humaines. En effet, seuls les postes pourvus par recrutement externe sont concernés par une annonce ; or, dans ce domaine, le recrutement interne est souvent une source privilégiée car la fonction nécessite une bonne connaissance de l'entreprise et de ses rouages. Même lorsqu'il s'agit d'un recrutement externe, les relations, les associations d'anciens ou les candidatures spontanées sont parfois préférées aux annonces, et le "e-recrutement" réduira de plus en plus le recours aux annonces publiées dans la presse. Malgré ces limites, une annonce a l'avantage de représenter

concrètement les préoccupations et les attentes d'une entreprise à un moment donné.

L'analyse globale de la structure des annonces nous a permis de distinguer plusieurs types d'approches correspondant à des visions différentes de la part des entreprises. Certaines privilégient leur image ; elles recherchent des personnes qui vont s'identifier à cette image et partager une culture commune, ou bien des personnes centrées sur la réussite professionnelle dans un contexte de grande autonomie ; d'autres, plus technocratiques, insistent sur les caractéristiques de la fonction et détaillent les activités demandées au titulaire ; d'autres enfin valorisent plutôt la personne, ses capacités d'adaptation et d'évolution.

Nos résultats montrent que toutes les rubriques concernant les fonctions et le profil des candidats sont plus souvent mentionnées en 1999 que dix ou vingt ans plus tôt. Ceci peut être interprété comme une meilleure prise en compte par les entreprises des différentes dimensions de la fonction et un souci de professionnalisation de ses responsables, mais cette évolution peut aussi résulter d'une procédure de recrutement plus complète, avec un souci accru de présenter au futur candidat les fonctions qu'il aura à tenir. Il faut donc relativiser la portée des comparaisons que nous pouvons faire entre ces trois périodes car les différences observées peuvent être liées à une information plus précise donnée aux lecteurs, et pas seulement à une réelle évolution des pratiques.

Nous avons vu que la littérature distingue en général deux grands aspects de la fonction : ceux qui sont liés à des aspects stratégiques ou à une gestion anticipatrice des ressources humaines, et ceux qui ont trait à la gestion administrative ou aux activités qui y sont liées pour tenir les dossiers et veiller au respect de la réglementation. Dans une analyse fondée comme la nôtre sur des annonces relatives à la fonction Personnel, Brabet et Fenneteau (1990) font ressortir deux grands axes de différenciation : un axe "gestionnaire" (dimension politique, formation, embauche, carrière, développement des compétences), et un axe "d'entretien de la ressource humaine" (activités administratives, paie, embauche, relations sociales, aspect juridique). Nos résultats suggèrent que les aspects juridiques

peuvent être dissociés de la dimension administrative pour être rattachés au conseil à la hiérarchie dans une dimension distincte. Dans notre étude, la législation sociale est moins souvent associée à la gestion administrative ou à la paie qu'à la mission d'interlocuteur des managers opérationnels dans laquelle les responsables ou les directeurs RH sont appelés à aider la hiérarchie. Ce résultat peut être lié à la présence, parmi nos rubriques, du conseil à la hiérarchie qui n'avait pas été pris en compte dans l'étude précédente, mais il peut aussi traduire une évolution de la gestion des ressources humaines vers une vision plus ouverte sur les autres acteurs de l'entreprise.

Certains résultats peuvent paraître surprenants. Ainsi, l'autonomie, comme la force de proposition, est plutôt demandée aux "Responsables" qu'aux "Directeurs". Peut-être ces éléments du profil ne sont-ils pas mentionnés pour certains Directeurs parce qu'ils sont sous-entendus, alors qu'on peut attendre plus souvent d'un "Responsable" un rôle d'exécution ou de mise en œuvre d'une politique définie à un niveau supérieur. Si l'entreprise attend de lui un rôle actif de proposition dans un contexte de grande autonomie, elle ressentira le besoin de le préciser. Pour le reste, il n'est pas surprenant que les "Directeurs" fassent moins de gestion administrative et aient plus à utiliser les langues, ou que, dans les entreprises de services, moins souvent organisées en grosses unités que les entreprises industrielles, on trouve moins de "Responsables" et plus de "Directeurs" que dans les entreprises industrielles.

Les postes de "Personnel", qui ne représentent plus en 1999 que 11 % des annonces (contre 51 % en 1988/89 et 79 % en 1973/78), sont ceux qui privilégient la paie, la législation sociale et les capacités d'organisation de leurs titulaires. Ils demandent moins d'expérience, et sont moins centrés sur l'information et la communication que les postes de "Ressources Humaines". Au vu de la littérature, on aurait pu s'attendre à des différences plus nettes, par exemple en ce qui concerne la formation et les carrières. Les écarts observés sur ces rubriques vont dans le sens attendu, mais ils ne sont pas significatifs. Il est possible que le contenu réel de la fonction diffère d'une catégorie à l'autre au

niveau des responsabilités concrètes en matière de formation et de carrière, ces fonctions pouvant être abordés sous un angle administratif ou sous un angle stratégique. Nous voyons là une limite de l'analyse de la fonction à travers les annonces.

L'annonce est une forme de discours écrit par des représentants de l'entreprise qui proposent un poste (souvent avec l'assistance de spécialistes de la communication), mais elle peut difficilement être considérée comme un simple miroir de la réalité. Elle est l'expression des intentions de celui qui la rédige, qui peut chercher à manipuler les perceptions, et elle peut être interprétée différemment par ceux qui la lisent : chacun reconstruit une réalité en donnant du sens à l'information reçue. Point (2001) illustre bien ces phénomènes de management de l'impression, développés notamment par Mohamed et al (1999). Il analyse des discours de dirigeants de sociétés européennes publiés dans les rapports annuels et montre comment le discours peut traduire un souci d'influencer les normes et les valeurs de ceux à qui il est destiné et de stimuler leurs comportements afin de promouvoir une image favorable, voire désirable de l'organisation. Les entreprises "draguent" les candidats potentiels, titre un article de l'Express (13/12/2001). Les destinataires des annonces ne sont d'ailleurs pas uniquement les candidats potentiels. Selon Patricia Marcellot, responsable du département Petites Annonces dans une agence de communication, *"elles servent également à rassurer les salariés, les actionnaires, les financiers et les clients. C'est une manière de dire que l'entreprise existe et se porte bien"* (Courrier Cadres, 04/06/1999). Wanous (1992) montre comment cette image idéalisée de l'entreprise peut conduire à des départs prématurés lorsque les nouvelles recrues se trouvent confrontées au "choc de la réalité", et il propose une approche plus "réaliste" du recrutement.

Dans la "crise d'identité et de positionnement" que vivent la plupart des Directeurs de Ressources Humaines plongés dans la "tourmente économique" actuelle, Peretti (1998) remarque qu'ils "voient leur rôle et leur pouvoir voler en éclats". Les annonces analysées en 1999 ne semblent pas traduire ce bouleversement. Les fonctions classiques restent à peu près les mêmes. Des études plus

poussées sur le terrain feraient peut-être ressortir des évolutions dans les pratiques concrètes liées par exemple au développement des nouveaux outils informatiques. Notre étude montre quand même un renforcement du statut et du professionnalisme attendu des titulaires de la fonction et une internationalisation qui se traduit par une exigence beaucoup plus grande au niveau des connaissances linguistiques.

- [16] **Wanous, J.P.**, Organizational entry: recruitment, selection, orientation and socialization, Addison-Wesley, Reading, MA, 1992

## REFERENCES

- [1] **Armand, R.**, "Gestion souple des Ressources Humaines", *Le Management*, Mars 1972, p. 33-39
- [2] **Baron, J. N.**, et **Kreps, D. M.**, *Strategic Human Resources Frameworks for General Managers*, Wiley & sons, 1999
- [3] **Besseyre des Horts, C.H.**, *Vers une gestion stratégique des Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation, 1988
- [4] **Boureau, C.**, **Metra, A.**, et **Peretti, J.-M.**, *H de DRH*, Vuibert – Entreprendre, 1997
- [5] **Brabet, J.** et **Fenneteau, H.**, "La fonction Personnel : évolution et différenciations", *Perspectives de l'entreprise et recherche en GRH, les défis des années 1990, 1<sup>o</sup> congrès de l'AGRH*, Bordeaux, 1990, p. 129-142
- [6] **Cadin, L.**, **Guérin, F.** et **Pigeyre, F.**, *Gestion des Ressources Humaines - Pratique et éléments de théorie*, Dunod, 2<sup>o</sup> éd., 2002
- [7] **De Coster, M.** et **Dubois, V.**, "Les politiques de personnel", *Personnel*, n°161, juin 1973, p. 36-47
- [8] **Louart, P.**, *Gestion des Ressources Humaines*, Eyrolles université, 1991
- [9] **Mc Gregor, D.**, *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, 1960
- [10] **Mohamed, A.A.**, **Gardner, W.L.** et **Paolillo, J.G.**, "A taxonomy of organizational impression management tactics", *ACR*, Vol 7, n° 1, 1999, p. 108-130
- [11] **Nebenhaus, D.** et **Duyck, Y.**, "Les profils de DRH à travers la presse", *Université ANDCP*, Marseille, 1996
- [12] **Peretti, J.M.**, *Ressources Humaines*, Vuibert gestion (5<sup>o</sup> ed.), 1998
- [13] **Pierre, J.-C.**, "La gestion des ressources humaines: une approche intégrée et prévisionnelle", *Management France*, juin 1974
- [14] **Point, S.**, *Les ressources humaines dans les rapports d'activité en Europe*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2001
- [15] **Roger, A.**, "De la Gestion du Personnel à la Gestion des Ressources Humaines", *Actes du 1<sup>o</sup> congrès de l'AGRH*, Bordeaux, 1990

**ANNEXE 1 : Détail des rubriques**

<b>Rubrique</b>	<b>Principaux termes regroupés avec ce titre</b>
<i>Fonctions</i>	
<b>Recrutement</b>	Embauche, sélection
<b>Carrière, GPEC</b>	Mutation, promotion, orientation, développement, mobilité interne, gestion des compétences, gestion de l'emploi, gestion prévisionnelle, suivi de l'évolution, développement de l'employabilité
<b>Formation</b>	Perfectionnement
<b>Relations Sociales</b>	Relations avec les partenaires sociaux, avec les représentants du personnel, avec le CE
<b>Législation sociale</b>	Aspects juridiques, application du droit du travail, contrats de travail, contentieux, conseil juridique et social
<b>Information, Communication</b>	Documentation, journal
<b>Rémunération</b>	Politique salariale
<b>Paie</b>	
<b>Gestion administrative</b>	Fichiers, dossiers, procédures, déclarations sociales, gestion opérationnelle
<b>Descriptions de fonctions</b>	Analyse de poste
<b>Appréciation du personnel</b>	Entretiens annuels
<b>Sécurité</b>	Prévention des accidents du travail
<b>Services généraux</b>	
<b>Aménagement du temps de travail</b>	35 heures
<b>Conseil à la hiérarchie</b>	Aide aux managers opérationnels, Interlocuteur de la hiérarchie
<b>Accompagnement du changement</b>	
<i>Profil personnel</i>	
<b>Relationnel</b>	Contacts avec le terrain, travail en équipe, dialogue, écoute, négociation, diplomatie, animation
<b>Dynamisme</b>	Energie, enthousiasme, force de proposition, entreprenant, audacieux, homme d'action, détermination, énergie, engagement, réalisateur, esprit d'initiative
<b>Organisation</b>	Méthode, rigueur, sens pratique, réalisme, analyse, synthèse, pragmatique, esprit concret, esprit de décision, sens des priorités, conceptualisation, capacité de management
<b>Autres</b>	Personnalité, charisme, autonomie, ouverture, créativité, humble, souple, sincérité, honnêteté, simplicité, autorité, fermeté, exigeant, sérieux, passion, esprit de service, résistance émotionnelle, adaptabilité, potentiel, envergure, maturité, sens des responsabilités, professionnalisme, leadership, motivé, cohérence, harmonie, vitalité, prospective, mobilité intellectuelle, imagination, intuitif, fiabilité, esprit jeune, soucieux de l'intérêt général