

Chapitre (I) : La fonction Ressources Humaines

La fonction Ressources Humaines a été pendant longtemps peu valorisée aux yeux des dirigeants d'entreprises. Son apparition est liée en grande partie au développement de l'école des relations humaines, grâce notamment au travail d'Elton Mayo (1880-1949) qui a constitué la première approche réelle de la dimension humaine et relationnelle dans les organisations.

I-1- Définition

Nous pouvons reprendre deux définitions intéressantes :

La première est comme suit : « La fonction ressources humaines s'attache à définir la meilleure adéquation possible entre les emplois (de l'entreprise) et les ressources (des hommes) à travers un ensemble de structures, de programmes et d'actions, elle participe à une sorte de réconciliation entre le social et l'économique ou tout au moins, à leur possible convergence »¹.

La seconde définition est : « Fonction de l'entreprise qui vise à obtenir une adéquation efficace et maintenue dans le temps entre ses salariés et ses emplois, en terme d'effectif, de qualifications et de motivation. Elle a pour objet l'optimisation continue des compétences au service de la stratégie de l'entreprise, dans la définition de laquelle elle intervient »².

De ces deux définitions, on peut dire que la fonction RH vise une adéquation à long terme entre les emplois et les ressources (respectivement de l'entreprise et des hommes), en optimisant continuellement les compétences au service de la stratégie de cette dernière, à travers une panoplie de moyens et dans un objectif de réconciliation entre le social et l'économique.

1. J-P CITEAU, « GRH », édition Armand. Cotin, Paris, 1990.

2. Jean-Marc LE GALL, « La gestion des ressources humaines », Que sais-je ? Collection PUF, Paris.

I-2 : Evolution historique de la fonction ressources humaines

Généralement, on distingue trois phases dans l'évolution de cette dernière :

Phase 1 : De la gestation à l'émergence de la fonction (1880-1944)

Cette époque a été marquée par l'émergence de l'OST (Organisation Scientifique du Travail), résultat des expériences menées par Frederick TAYLOR sur la division, la rationalisation et le contrôle du travail.

Ce dernier s'est basé sur quatre principes :

- **Le salaire au rendement** : Pour motiver le salarié et garantir une productivité de débit.
- **La structure fonctionnelle** : Elle est fondée sur le principe de multiplicité verticale du commandement. Il s'agit de la division fonctionnelle de l'autorité. Elle favorise la spécialisation qui est le principe de base de l'OST.
- **La division du travail** :
 - Une division verticale : Distinguant les concepteurs des exécutants.
 - Une division horizontale : Les tâches sont spécialisées et le travail parcellisé pour aboutir à un « One best way » au niveau des processus du travail.
- **La sélection scientifique de la main d'œuvre.**

De ce fait, TAYLOR a démontré que l'on pouvait accroître l'efficacité de travail des salariés, ce qui n'était pas possible au début où l'industrie naissante utilisait une main d'œuvre nombreuse non spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques et la performance de la main d'œuvre faible vers 1880.

Prolongement naturel de la théorie de TAYLOR, FORD a mis en application les idées de ce dernier en introduisant le travail à la chaîne et en multipliant les salaires par cinq.

Parce qu'il pensait que s'il augmentait le pouvoir d'achat de ses salariés, ils seraient les premiers à consommer les produits de son usine.

Vient ensuite FAYOL, fondateur de l'OAT (Organisation Administrative du Travail). Il a publié un livre en 1916 intitulé : « Administration industrielle et générale » dans lequel il reconnaît six fonctions : La fonction technique, commerciale, financière, comptable, de sécurité et administrative.

Ce dernier a défini quatorze principes dont on cite : La spécialisation des travailleurs et la division du travail, la structure hiérarchique, l'esprit d'entreprise, la stabilité du personnel, etc.

Enfin arrive WEBER, qui a défini trois types d'organisation :

- L'Organisation traditionnelle.
- L'Organisation charismatique.
- L'Organisation bureaucratique.

Celui-ci a rejeté par la suite les deux premières organisations et il a gardé l'organisation bureaucratique qui était selon lui plus efficace et égalitaire.

Deuxième fait important à cette époque, la naissance de l'école des relations humaines dont le fondateur est Elton Mayo. Ce dernier est devenu célèbre grâce à son expérience au sein de la Western Electric, où il voulait vérifier l'impact de la détérioration des conditions de travail sur la productivité de six ouvrières dans un atelier de bobinage.

Conclusion de cette expérience, l'augmentation du niveau de productivité n'était pas due à l'amélioration des conditions de travail ou autre, mais aux rapports sociaux existants entre les six membres de ce groupe.

Partant de ce point, il en déduit que les conditions sociales au travail étaient importantes, ainsi que la reconnaissance du travail bien fait des salariés.

Ainsi, la législation sociale se développe nécessitant un renforcement du service personnel.

Phase 2 : L'Essor de la fonction ressources humaines, durant les trente glorieuses (1945-1975)¹

Cette période a été influencée par l'école des relations humaines, elle a fait l'objet d'études de plusieurs psychosociologues tels que : A. MASLOW, HERZBERG et Mac GREGOR.

A.MASLOW a considéré que l'essentiel des motivations est déterminé par un ensemble de besoins hiérarchisés comme suit : Besoins psychologiques, de sécurité, sociaux, d'estime et de réalisation de soi.

Vient ensuite HERZBERG (théorie bi factorielle), qui a défini deux types de facteurs:

- Facteurs d'insatisfaction : Physiologiques, sécuritaires et sociaux.
- Facteurs de satisfaction : Estime et réalisation de soi.

On termine avec Mac GREGOR, on parle alors de la théorie x,y :

La théorie (x) stipule que les travailleurs sont feignants, ils n'aiment pas le travail, ils manquent de motivation,...

Conclusion faite, il faut leur appliquer un style de direction autoritaire.

La théorie (y) quant à elle stipule que les travailleurs aiment le travail, ils se motivent entre eux, ils aiment la responsabilité,... . C'est pourquoi selon Mac GREGOR il faut leur appliquer un style de direction participatif.

Ainsi, grâce à leurs travaux la fonction RH se professionnalise induisant une amélioration des conditions de travail, un recentrage sur les relations humaines et le climat social, ainsi que le début d'une réflexion sur le partage de la fonction.

1. J-M. PERETTI, «Ressources Humaines et Gestion de Personnel », 2^{ème} édition Vuibert, paris, 1998.

Phase 3 : Depuis 1980, une reconnaissance accrue de la fonction ressources humaines

À cette période, on a constaté l'étroite liaison entre la formalisation des objectifs de l'entreprise et ses ressources humaines comme l'a signalé J. BODIN : «Il n'est de richesses que d'hommes»¹.

L'importance croissante de la fonction a permis ainsi la valorisation et l'intégration complète des ressources humaines à la réflexion stratégique et leur association aux pratiques de la direction générale, où le Chef du personnel devient le DRH (Directeur des Ressources Humaines).

Résultat de ce changement, le développement du partage de la fonction RH avec les responsables Opérationnels.

1-J. IGALENS, « Revue Française de Gestion », novembre-Décembre 1999.

I-3: Les Activités de la fonction ressources humaines

Elle recouvre :

1- L'Administration du personnel

Elle a pour mission principale :

L'application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise, ainsi que veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles.

2- La gestion des Ressources Humaines

Elle est définie comme étant : « L'ensemble de mesures permettant d'organiser le travail, et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques »¹. C'est aussi l'ensemble des mécanismes et modes de régulation des ressources humaines, elle vise la recherche d'une adéquation entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles ainsi que la dynamisation et la motivation des ressources humaines².

3- Le développement social

C'est un système d'approche global, et planifié, des problèmes de personnel. Cette activité est partagée entre les directions générales et s'intègre à la stratégie de l'entreprise.

1. Lakhdar SAKIAOUI, « GRH », édition de Boek Université, Canada, 1993.

2. Ibid.

I-4 : Les volets de la gestion des ressources humaines

Au sein de l'entreprise, les principaux volets de la gestion des ressources humaines sont :

1- L'Acquisition des ressources humaines

Ce premier volet concerne les étapes suivies par les cadres d'une société dans le but de satisfaire leurs besoins en personnel, à savoir les mécanismes de recrutement, de sélection et d'embauche ¹. Cependant, les informations manquantes sur les exigences des postes convoités doivent être complétées par :

a. La définition des postes : Permet d'isoler les nombreuses aptitudes, connaissances, habilités et responsabilités exigées du travailleur appelé à occuper ce poste.

Le candidat doit remplir ces exigences qu'il confirme sur son CV (curriculum vitae) demandé par la société.

b. La description des postes de travail : C'est l'ensemble des textes décrivant et listant ce que doit faire réellement le titulaire du poste de travail, ces critères seront comparés au profil de l'agent.

c. Le recrutement : Avec tous ses moyens et sources (qu'ils soient internes ou externes), nous supposons que tous les cadres de la société savent :

- combien ils ont d'employés par catégorie ;
- ce que valent ces employés ;

1. M. Cote, « La GRH », éd Guerin, Canada, 1975, P 72.

- leurs besoins en personnel par catégorie, quantitativement et qualitativement parlant (Quel type d'employés ils recherchent).

Ce travail de planification est généralement le fruit de collaborations entre les divers chefs de sections, de départements et spécialistes de la gestion du personnel.

Les agents de recrutement sont maintenant prêts à se mettre à la recherche des candidats susceptibles de satisfaire les besoins exprimés ¹.

d. La sélection : Elle est considérée comme l'étape de tri des CV et demandes d'emploi adressés par les candidats en vue de sélectionner le bon élément, à la bonne tâche et pouvant travailler avec la bonne personne.

e. L'évaluation des candidats en vue du choix final : Il arrive fréquemment que les instruments de sélection (entretien, test, examens, etc.) ne donnent pas les résultats escomptés. Il est donc important que les membres du comité de sélection s'entendent sur une liste de critères qui serviront à évaluer chaque candidat ; ainsi celui qui ne répond pas à ces critères sera éliminé. C'est pendant cette phase de sélection que les clauses spécifiques du contrat de travail touchant la rémunération et les avantages sociaux sont précisées.

Ainsi, un candidat ayant passé avec succès ces cinq étapes en répondant aux exigences de chacune d'elles intégrera cette société.

1. M. Cote, « La GRH », éd Guerin, Canada, 1975, P88.

2- La Motivation des ressources humaines

Par enchaînement logique ce deuxième volet sera consacré à l'énumération brève des éléments qui permettent à une organisation de conserver et d'utiliser au mieux les membres qu'elle vient d'embaucher.

a. La rémunération et la gestion des salaires : C'est en particulier sur le plan des rémunérations que sera jugée l'équité réelle du système de gestion des ressources humaines. Tout salarié a, en effet, tendance à se comparer à ses collègues financièrement parlant. De ce fait, il peut être démotivé s'il estime être injustement traité ¹. D'où l'apparition des théories d'équité qui expliquent ce fait en donnant l'hypothèse que la motivation dépend non seulement de la récompense qu'un individu peut obtenir, mais aussi des récompenses que d'autres que lui obtiennent dans les mêmes circonstances. Ainsi, il n'est motivé que s'il estime être traité équitablement vis-à-vis des autres employés.

b. L'appréciation des performances : C'est l'évaluation des compétences des subordonnés par leurs supérieurs, ce qui leur permet d'établir des grilles de rémunération au mérite plus équitable.

1. C. Henri, « Gérer les RH, concepts et outils », éd des Organisations, paris, 1990, P79.

Mais l'appréciation n'est pas limitée à la seule mesure du mérite individuel, elle implique aussi d'autres pratiques de GRH telles que le recrutement (en repérant les incohérences dans les profils des postes), la formation (en identifiant les lacunes en terme de compétences individuelles) ou la gestion des carrières (en détectant le potentiel de chaque individu) ².

c. Les conditions de travail : Traditionnellement, l'entreprise a utilisé des moyens financiers (tels que les primes) pour stimuler son personnel. Mais la conception moderne de la stimulation pour l'amélioration des conditions de travail dicte que « le respect des principes de sécurité au travail est un devoir et une nécessité » ³. Les travailleurs doivent sentir que l'entreprise met tout en œuvre pour veiller à leur bien être. Ainsi, en ayant ce sentiment d'appartenance, d'estime et de sécurité ils pourront être plus productifs.

2. C. Henri, « Gérer les RH, concepts et outils », éd des Organisations, paris, 1990, P 99.

3. E. H. Thomas, « Gestion des Coopératives », éd des Organisations, Paris, 1958, P 128.

3- La formation des ressources humaines et la gestion des carrières

a- La formation des ressources humaines

Il s'agit de mettre à la disposition de ces dernières les moyens nécessaires pour améliorer à la fois leurs connaissances, leurs aptitudes et leurs compétences, dans le but de satisfaire les exigences de leurs postes.

b- La gestion des carrières

La notion de carrière a longtemps signifié la période au cours de laquelle une personne travaillait pour quelqu'un. La définition actuelle de carrière date des années 60 et correspond à une succession d'affectations à des postes de travail.

Dès lors, la gestion des carrières peut se définir comme un ensemble d'activités entreprises par une personne pour suivre et diriger son parcours professionnel, dans ou en dehors d'une organisation spécifique, le but étant d'atteindre le plus haut niveau possible de compétence et de réussite, hiérarchiquement ou socialement, compte tenu de ses aptitudes, de ses qualifications, mais également de ses aspirations.

Ainsi, la gestion des carrières devient une pierre angulaire de la gestion des ressources humaines, et s'attache alors à la liaison entre l'évolution des structures et le développement des hommes.

Reste à mettre en place le système de gestion des carrières approprié :
La politique salariale, les plans de carrière individuels ou collectifs, des organigrammes prévisionnels, un plan de remplacement, un plan de formation individuel nécessaire à l'adaptation ou à l'évolution individuelle ou collective et la politique de recrutement.

Conclusion

Comme conclusion à ce chapitre, retenant le fait prépondérant que la fonction ressources humaines a subi de profondes mutations, évoluant sous la double influence de son environnement socio-économique et de l'organisation du travail dans les entreprises.

En effet, elle est passée d'une phase de négligence et d'obsolescence à un stade de grande reconnaissance, où optimiser cette fonction en disposant d'un programme de formation continue qui soit en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise formatrice est devenu une nécessité vitale pour toute entreprise qui voudrait maintenir ou améliorer sa compétitivité.