

Historique de la fonction RH et son évolution jusqu'à aujourd'hui...

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.

I. L'apparition de la « fonction personnel »

La révolution industrielle a engendré la création des premières usines. Il a donc fallu recruter la main d'œuvre et assurer l'ordre du travail ouvrier. Cette tâche, d'abord effectuée par les directeurs et contremaître, est prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du XIX^{ème} siècle.

1. Contremaitres et directeurs d'usine (1820 - 1880)



Du XVIII^{ème} siècle au début du XIX^{ème} siècle, le système économique se structure autour des marchands et des ouvriers. Les marchands ont leur commerce en ville et ils louent le plus souvent les services de paysans qui complètent ainsi leurs revenus quand ils ne travaillent pas aux champs. A partir de 1820-1830, avec la révolution industrielle, ce système décline.

L'apparition de nouvelles techniques et sources d'énergie entraîne l'émergence de concentrations industrielles et urbaines : du fait du coût élevé du transport, les usines sont construites à proximité des gisements du charbon. Les directeurs d'usine s'emploient à attirer les ouvriers, à les retenir et à les discipliner. Outre la mise en place d'un système paternaliste dans les grandes entreprises, ils s'aident du règlement intérieur et du livret ouvrier pour assurer l'ordre dans les usines.

Instauré en 1803 et supprimé en 1890, le livret suit l'ouvrier durant toute sa vie professionnelle. Rempli par le directeur, il permet de repérer les bons ouvriers et contribue à limiter la mobilité jugées suspecte des individus.

Le règlement intérieur se généralise à partir des années 1860, avec pour objectif de soumettre la main d'œuvre aux exigences de l'entreprise. Il définit les comportements à adopter et les sanctions encourues.

Selon la taille de l'entreprise, le recrutement et la discipline qui constituent les prémices des attributions de la fonction personnel, sont assurés par le directeur d'usine ou le contremaître.

2. Les premiers services du personnel (1880-1900)

Les tout premiers services du personnel apparaissent dans les grandes usines à partir de 1880. Leur rôle se limite au recrutement et à l'affectation des ouvriers. Suite aux grèves de 1906, le poste de responsable de recrutement est créé dans un grand nombre d'usines, avec pour mission principale de ne pas embaucher d'ouvriers politiquement engagés.

Après la première guerre mondiale, la pénurie de main d'œuvre et les difficultés à embaucher et fidéliser les salariés entraînent la généralisation des services du personnel dans toutes les grandes entreprises.

Ces services du personnel commencent à s'intéresser aux relations sociales avec les salariés et les syndicats lors de l'arrivée au pouvoir du front populaire en 1936. Renault se dote ainsi, en juillet 1936, d'une direction de la main d'œuvre et des relations syndicales, dont les activités englobent l'application des conventions collectives et le dialogue avec des organisations syndicales. C'est principalement après la seconde guerre mondiale que les services du personnel s'étoffent et se diversifient pour devenir des « fonctions personnel ».

II. La dimension stratégique de la fonction RH

1. De la « fonction personnel » à la « fonction RH »

Le coût très important que représentent les salaires pour les entreprises au début des années 1980 devient un poids qui pénalise leur développement. Il y a alors une évolution sémantique censée marquer le passage à une ère nouvelle : la « fonction personnel » devient la « fonction RH ». La fonction RH revoit sa manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

2. La place de la GRH dans la stratégie de l'entreprise

L'entreprise réexamine progressivement la place de ses salariés en son sein : le capital humain est alors pris en compte comme ressource permettant d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.

Jusqu'à la fin des années 1980, les salariés sont encore souvent considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Une fois la stratégie de l'entreprise fixée, la fonction RH n'intervient que pour former les salariés en fonction des besoins.

A partir des années 1990, les entreprises se rendent compte que leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie différente de celles de leurs concurrents, et peut être plus efficace : en lançant par exemple des produits totalement innovants au lieu de lutter sur des produits que tout le monde sait fabriquer. La fonction RH participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise.

Depuis les années 2000, il est nécessaire pour les entreprises d'être innovantes, ce qui implique qu'elles disposent de salariés aux compétences rares. La fonction RH devient donc un acteur clé : son rôle consiste désormais à développer le capital humain de l'entreprise pour lui assurer un avantage compétitif durable. Cela passe par le recrutement des individus les plus talentueux, leur fidélisation, leur formation régulière.

3. La nécessité de créer de la valeur

La part importante que la Bourse a prise dans le financement des grandes entreprises et la mondialisation des marchés financiers impose aux entreprises de créer de la valeur au profit de leurs

actionnaires. Comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, la fonction RH est confrontée à la nécessité de participer au processus de création de valeur.

Certaines pratiques de la fonction RH ont des effets à court terme (licenciements, externalisation d'activités RH, etc.), alors que d'autres ont des effets bénéfiques à long terme (formation, gestion du changement, etc.)

III. Le partage de RH avec les managers

De nombreuses décisions RH concernant les salariés sont désormais prises par leur supérieur hiérarchique direct. Ce partage de la fonction avec les managers de proximité permet le centrage de la fonction RH sur ses activités stratégiques, mais expose les managers à des difficultés nouvelles.

1. Les raisons du partage de la fonction RH

Le partage de la fonction RH entre les professionnels RH et les managers de proximité est une tendance de fond, qui s'explique conjointement par :

- L'individualisation de la GRH : la traditionnelle fonction RH est trop éloignée du salarié pour pouvoir le gérer individuellement.
- Un accroissement des activités de GRH, que la fonction RH ne peut assurer à elle seule. Cet accroissement des activités de GRH est le fruit des exigences du droit du travail et des nouvelles méthodes de gestion des entreprises.

Cette tendance au partage s'est fortement renforcée depuis quelques années, ouvrant la voie à une nouvelle division du travail de la GRH. Les professionnels de la fonction RH se recentrent sur les activités créatrices de valeur, comme la conduite du changement, et reportent sur d'autres salariés au sein de l'entreprise les activités simples : gérer le temps de travail, prendre RDV auprès de la médecine du travail, etc.

2. Les missions du manager de proximité

Le rôle traditionnel de l'expert technique au sein de l'équipe qu'il encadre tend à disparaître au profit de nouvelles missions : manager son équipe et gérer les ressources humaines. Ce nouveau manager peut intervenir dans l'ensemble des activités RH : il participe au recrutement, gère le temps de travail, évalue les membres de l'équipe, décide des avancements, attribue les primes, etc.

Le manager de proximité est désormais décisionnaire dans les processus RH qui concernent les membres de son équipe. Le DRH fixe le cadre dans lequel le manager prendra ses décisions (en lui indiquant par exemple, le nombre de promotions qu'il peut accorder), le conseille quand il rencontre des difficultés, vérifie que ses décisions sont conformes au cadrage et à la réglementation.

3. Les difficultés du manager de proximité

Les nouveaux managers de proximité rencontrent trois difficultés principales :

- L'insuffisance de formation pour la prise en charge de la fonction RH et le manque de communication et de clarté sur les objectifs du partage de la fonction RH. Cela les empêche d'exercer pleinement leur nouvelle fonction de manager.
- Une surcharge de travail si la GRH ne fait que s'ajouter à leurs missions traditionnelles.
- Un repositionnement de leur identité professionnelle. Les managers sont amenés à abandonner leur rôle d'expert technique alors que leur nomination à ce poste avait souvent été fondée sur leurs compétences techniques.

IV. Les attentes et le défi de la RH par les entreprises d'aujourd'hui

Le marché du travail est en perpétuelle mutation :

- La mondialisation nécessite aux entreprises d'adopter de nouvelles stratégies.
- La crise économique tend parfois les relations entre la direction et les salariés des entreprises qu'il faut gérer.

- Le chômage demande au service RH de modifier leur processus de recrutement pour embaucher du personnel.
- Les mutations sociales avec les nouvelles générations (génération Y, les digitales natives...) et technologiques avec la multiplication des progiciels, des logiciels, des procédés de fabrication demande une adaptation pour arriver à équilibre l'offre et la demande.
- Les syndicats exigent toujours plus de la direction.
- La responsabilité sociale est grandissante avec des mesures comme la mise en place d'un RSE.
- Le turnover qui a tendance à se banaliser.

Ce constat met en avant que la RH doit s'efforcer de se mettre à la page pour développer les compétences de ses salariés, fidéliser les collaborateurs et continuer à avancer pour suivre les évolutions.

On a pu remarquer il y a quelques années la fin de la logique taylorienne qui prenait en compte les éléments suivants :

- Mesure de la performance associée au contrôle.
- Sanction si l'exécutant n'a pas rempli les missions imposées par le chef.
- Rupture de l'échange entre les salariés et la direction.

Cette notion de contrôle est, à nos jours, inadaptée car les nouvelles générations sont réticentes à accepter la surveillance de leur hiérarchie.

Aujourd'hui, le service RH a besoin :

- d'adapter les salariés aux clients avec le passage d'un profil technique à un profil généraliste.
- Faire des collaborateurs des collabor'acteurs pour participer à la culture d'entreprise.

- Modifier son processus de recrutement et de s'interroger sur le choix des salariés : Expérience ou recrutements de hauts potentiels diplômés ?
- D'adapter ses emplois aux seniors, aux jeunes pour être en phase avec les besoins de la population active et du gouvernement.

L'environnement a fait apparaître de nouveaux sujets qui doivent être traités par le service RH :

- La gestion des risques psychosociaux : le rapport aux relations de travail, le coaching, l'accompagnement sur le changement, la gestion des arrêts de travail et accidents du travail.
- La pénibilité du travail : adaptation des postes de travail par l'ergonomie en fonction des conditions de travail.
- L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes : Evolution des femmes dans l'encadrement, équilibre des salaires, mixité des métiers.
- La gestion de la diversité avec les profils des salariés issus de parcours, de cultures et d'univers différents (problèmes de discrimination).
- la GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences avec la gestion des carrières, le développement des compétences, l'employabilité, la gestion des hauts potentiels et des talents, la mobilité interne et externe.

Pour répondre aux différentes problématiques de la fonction, l'entreprise doit piloter la RH en se fixant une ligne de conduite. La RH est de plus en plus intégrée dans la stratégie de l'entreprise, ce qui intègre un éloignement vis-à-vis des salariés :

- Pour être performant et compétitif, il faut fixer les objectifs pour avoir un axe de développement.
- Il faut optimiser le temps passé sur les tâches administratives qui sont redondantes pour concentrer les efforts sur des activités à forte valeur ajoutée afin de développer une expertise

reconnue par ses clients, maîtriser les processus internes, optimiser la gestion des ressources au sein de la fonction.

Ces objectifs à atteindre sont possibles grâce à des choix stratégiques comme la décentralisation ou l'externalisation pour certains domaines comme la paye, le recrutement ou la formation, la gestion des systèmes d'informations (automatisation et rapidité) qui gèrent de plus en plus la partie administrative des ressources humaines des RH. La fonction RH peut donc rapidement s'affranchir des tâches non créatrices de valeur et dédier du temps à ses choix stratégiques.

Pour continuer à se développer, la RH doit continuer à s'améliorer de manière continue pour développer la performance de la fonction. Ces mesures sont nécessaires pour structurer des plans d'actions d'amélioration à mettre en œuvre, suivre leur avancement et leur aboutissement, prendre des décisions en cas de dérive identifiée, démontrer la création de valeur liée à la fonction.

Comme nous avons pu le constater les défis de la RH sont nombreux :

- Envisager le changement de l'organisation du travail pour s'adapter au marché et aux salariés.
- Accompagner les mutations intervenant au sein de l'entreprise.
- Mise en place des conditions de ces transformations organisationnelles.
- Mesurer les performances de l'équipe et non celles de l'individu.
- Définir une relation propice à l'échange avec les salariés afin de minimiser l'écart qui peut se creuser entre le service et les salariés de l'entreprise.
- Ne plus fixer son évaluation périodique ou annuelle seulement sur les compétences mais aussi sur le comportement professionnel qui est un point d'évolution important pour les années à venir.

Comme nous avons pu le constater à travers cette fiche, les services RH n'ont pas encore fini avec la gestion de toutes ces évolutions. Elles nécessitent une remise en question perpétuelle, des procédures simples à mettre en place pour rentabiliser le travail sans tout recommencer à chaque fois.

1. Quels sont les effets à court terme de la fonction RH ? (Plusieurs réponses possibles)

- a. Externalisation d'activités RH.
- b. Gestion du changement.
- c. Formation.
- d. Licenciements.

2. Trouvez la réponse fausse. Quelles sont les difficultés que peut rencontrer un manager de proximité ?

- a. La prise de décision dans le processus RH.
- b. Un repositionnement de l'identité professionnelle.
- c. La surcharge de travail.
- d. L'insuffisance de la formation pour la prise en charge de la fonction RH.

3. Trouvez la réponse fausse. Quelles sont les difficultés que peut rencontrer un manager de proximité ?

- e. La prise de décision dans le processus RH.
- f. Un repositionnement de l'identité professionnelle.
- g. La surcharge de travail.
- h. L'insuffisance de la formation pour la prise en charge de la fonction RH.

4. Donnez la réponse fausse. Quels sont les nouveaux sujets que le service RH doit traiter ?

- a. La gestion de la diversité.
- b. La pénibilité au travail.
- c. La gestion des risques psychosociaux.
- d. L'organisation des tâches

5. Qu'est-ce que la « fonction personnel » ?

- a. C'est l'intérêt par l'entreprise des relations sociales entre les salariés et les syndicats, le recrutement, le maintien de l'ordre au travail.
- b. C'est la soumission de la main d'œuvre aux exigences de l'entreprise.
- c. C'est la gestion du recrutement, de la rémunération, de l'évolution professionnelle des salariés.
- d. C'est l'examen du capital humain dans la prise de décision.

6. Quelle est la mission du manager de proximité ?

- a. Manager les collaborateurs et le recrutement.
- b. Manager son équipe et gérer les ressources humaines.
- c. Manager les collaborateurs et la formation.
- d. Manager les collaborateurs et l'évaluation des collaborateurs.

7. Donnez la réponse fausse. Aujourd'hui le service RH a besoin :

- a. D'élargir les compétences à des missions plus globales.
- b. Modifier son processus de recrutement.
- c. De mettre en place un phénomène de rupture de l'échange entre les salariés pour avoir de bons résultats.
- d. D'adapter les emplois aux séniors.

8. Qu'est-ce que la fonction RH ?

- a. C'est l'intérêt par l'entreprise des relations sociales entre les salariés et les syndicats, le recrutement, le maintien de l'ordre au travail.
- b. C'est la gestion du recrutement, de la rémunération, de l'évolution professionnelle des salariés.
- c. C'est l'examen du capital humain dans la prise de décision.
- d. C'est la soumission de la main d'œuvre aux exigences de l'entreprise.

9. Donnez la réponse fausse. Le partage de la fonction RH avec les managers de proximité s'explique par :

- a. Un accroissement des activités RH.
- b. Les nouvelles méthodes gestion des entreprises.

- c. L'individualisation de la RH.
- d. La formation des RH.

10. Que devient la fonction RH dans les années 2000 ?

- a. Réfléchir à la définition de la stratégie de l'entreprise.
- b. Former les salariés en fonction des besoins de l'entreprise.
- c. Développer le capital humain de l'entreprise pour avoir un avantage compétitif.
- d. Participer au recrutement des talents dans l'entreprise.