

LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Anne DIETRICH
Frédérique PIGEYRE
2005, repères, La découverte

La GRH constitue une préoccupation permanente de toute entreprise, de tout dirigeant, qu'il s'agisse de réduire le coût du travail ou de tirer le meilleur parti des ressources humaines.

La GRH est présentée dans cet ouvrage comme une pratique de gestion indispensable au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Il s'agit de montrer comment la GRH peut participer aux objectifs de performance, de rentabilité et de compétitivité des entreprises.

On oppose souvent deux visions du personnel : l'une comme un coût, l'autre comme un investissement. Ces deux dimensions sont indissociables dans le cadre d'une GRH qui participe à la construction de pratiques managériales créatrices de valeurs.

Définir la GRH

Elle se définit, de façon générale, comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue.

Pour contribuer à la performance de l'entreprise, la GRH fait de l'homme un objet de gestion : elle développe ses compétences par la formation, mesure ses performances, augmente sa motivation par des systèmes d'incitation....

La GRH est ainsi une fonction partagée : avec les managers d'équipe qui assurent l'évaluation des besoins et des salariés, avec les décideurs d'entreprise qui définissent des politiques sociales adaptées à leurs choix stratégiques.

A partir d'une enquête INSEE près de 90 % des entreprises soit 50 % des salariés confient la fonction « ressources humaines » à une personne ayant principalement d'autres responsabilités. Un responsable du personnel apparaît à partir d'un seuil de 80 à 100 salariés et une structure de GRH à partir de 180 à 200 salariés.

Les éléments constitutifs de la GRH

Des pratiques de gestion : recruter, mobiliser, évaluer, rémunérer, former..

Des règles et des normes : juridiques, conventions collectives, accords de branche, d'entreprise, normes produits, réglementations, outils de GRH

Des politiques de gestion d'entreprises : déterminées par les stratégies d'entreprise en fonction des contextes externes : marchés, produits, secteurs d'activité et des contextes internes : mode d'organisation, niveaux de qualification, routines de travail, culture dominante.

Des acteurs multiples : en interne : direction, service Rh, managers, représentants du personnel ; en externe : pouvoirs publics, syndicats, consultants, donneurs d'ordre, actionnaires.

Evaluer les Ressources Humaines

THEME APPROFONDI à la suite de la fiche de lecture

La segmentation

Segmenter en GRH consiste d'abord à élaborer des catégories de salariés dont des modes de gestion seront différents sur la base de critères plus ou moins objectifs. La gestion des âges constitue un exemple de segmentation délibérée. Il existe aussi **les segmentations induites ou implicites**. Elles concernent toutes sortes de différenciation observées entre les salariés, les hommes et les femmes, les jeunes et « moins jeunes », diplômés et non diplômés...

Enjeu des pratiques de la segmentation :

Ces pratiques, qu'elles soient délibérées ou induites répondent à des enjeux techniques dès lors que les entreprises atteignent une certaine taille, des catégories sont indispensables : la segmentation est un moyen pratique et indispensable pour gérer les individus. Toutefois, la segmentation implicite peut menacer l'équité. Certaines différenciations peuvent conduire à des situations conflictuelles. La segmentation correspond à la fois à une recherche d'efficacité productive et à l'existence d'un enjeu de légitimation dans les conflits d'acteurs.

L'anticipation

Les entreprises ont vu dans la Gestion Prévisionnelle de l'Emploi un moyen de ne pas revivre les traumatismes des fortes réductions d'emploi liés aux restructurations massives du secteur industriel. La GPE est devenue assez rapidement la GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) prenant en compte les compétences requises par les emplois.

L'enjeu consiste à prévoir ce que deviendront les emplois à moyen terme sur un plan quantitatif et qualitatif.

La flexibilité comme alternative à la prévision

Elle constitue un enjeu majeur des politiques de GRH. Elle s'oppose le plus souvent à la rigidité, avec des synonymes comme souplesse, adaptabilité ou réactivité. Les pratiques de flexibilité consistent à faire évoluer l'ensemble des conditions liées à l'emploi : temps de travail, nature du contrat, lieu de son exercice, modalités de rémunération. On oppose souvent **flexibilité externe** (essentiellement quantitative) et **flexibilité interne** (plutôt qualitative). Cette dernière est fondée sur la souplesse de l'organisation et des technologies de production et sur la polyvalence du personnel alors que la flexibilité externe rime avec sous-traitance, emploi précaire et réduction des effectifs.

Le développement massif de la flexibilité donne à penser qu'elle constitue la seule façon de réagir face à la situation économique actuelle marquée par les effets de la mondialisation. Pourtant, on observe parallèlement un certain regain d'intérêt pour les études prévisionnelles.

Réguler le travail

Les règles sont omniprésentes en entreprise car elles sont indispensables au fonctionnement de l'action collective. Elles contribuent à organiser le travail, à coordonner et à contrôler les travailleurs ainsi qu'à les protéger. L'entreprise est ainsi un lieu essentiel de la production et de l'évolution des règles. On peut distinguer 2 types de règles : **Les règles substantives** portent sur la définition d'un contenu : durée légale du travail, salaire minimum, durée des congés payés...

Les règles procédurales portent sur les relations entre acteurs : réglementation de la négociation collective, grève... Ces règles ont trait aux modalités d'exercice du dialogue social dont le DRH est un acteur clé en entreprise.

La formation professionnelle

Un investissement reconnu d'intérêt général. Elle s'inscrit dans une démarche de GPEC : elle prépare les salariés aux métiers de demain. « la formation professionnelle tout au long de la vie » est désormais le slogan en vigueur consacré par la loi sur la formation professionnelle et le dialogue social.

Mondialisation et emploi : les effets sur les pratiques de GRH

Un effet majeur de l'internationalisation des grandes entreprises est de renforcer la segmentation des pratiques de GRH entre les cadres destinés à occuper des positions stratégiques et le reste des salariés. La France accorde une importance particulière à la gestion des hauts potentiels.

Un marché international des dirigeants et une gestion des carrières à l'international

Dans les grands groupes, les DRH participent activement à la mise en œuvre d'une politique de mobilité internationale, essentiellement tournée vers les cadres. Celle-ci est indispensable au développement et au contrôle de l'entreprise.

La gestion des compétences est souvent présentée comme une réponse quasi inéluctable aux contraintes engendrées par les mutations de l'environnement.

La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

La notion de responsabilité sociale traduit la volonté de faire assumer à l'entreprise les conséquences de ses actes vis-à-vis des parties prenantes. Elle va au-delà du respect des obligations légales et réglementaires pour engager les entreprises dans de nouvelles formes de régulation visant à intégrer la dimension sociale de la mondialisation. L'innovation est une nécessité impérieuse dans une économie mondialisée et passe par la formation des hommes et l'effort en recherche et développement. Cela implique un investissement à long terme et la création de conditions de travail favorables à la créativité et à la coopération des salariés.

Il n'existe pas un modèle unique de GRH qui donnerait les clés d'un fonctionnement humain efficace et performant. Les pratiques des entreprises en la matière sont dépendantes des caractéristiques internes : les traditionnels facteurs de contingence tels que la taille ou la technologie mais elles sont aussi soumises à de nombreuses pressions extérieures : état du marché, structure du capital, législation.

Les projets d'entreprise, le management participatif, les axes et entretiens de progrès ont toujours cours et conservent bonne presse dans l'entreprise notamment dans le cadre des démarches compétences. Ces pratiques et principes de gestion ont souvent porté des dynamiques de changement et contribué à faire évoluer les pratiques managériales et les représentations du travail et de l'entreprise.

Les pratiques de GRH peuvent se choisir en fonction des enjeux que l'entreprise souhaite privilégier. Ces choix appartiennent à l'ensemble des acteurs.

Au-delà de sa fonction qui consiste à assurer l'adéquation entre ressources humaines et besoins de l'entreprise, la GRH participe au pilotage des organisations et à l'efficacité productive. Elle contribue à l'émergence des nouveaux modèles productifs et de nouvelles normes de gestion.

THEME APPROFONDI : EVALUER LES RESSOURCES HUMAINES

Evaluer, c'est porter un jugement de valeur. En GHR, ce jugement s'exprime dès qu'une décision concernant le salarié est prise, qu'il s'agisse de recrutement, d'augmentation de salaire ou de promotion.

L'évaluation est au cœur de la GRH, sa pratique permanente est difficile à maîtriser. Elle renvoie à un enjeu de transparence, étroitement lié à celui de l'équité. Cette notion rejoint celle de « justice distributive ». A cet enjeu d'équité s'ajoute celui de la réalisation de la performance économique. L'évaluation réussie sera donc celle qui, en amont, encourage le salarié à être performant et en aval, s'assure du bon niveau de performance atteint, ainsi que de la pertinence de la sanction/récompense.

Cinq composantes identifient le processus d'évaluation :

la visée : pourquoi évalue-t-on ?

l'objet : évaluer quoi ?

les procédures : évaluer avec quoi ? (elles renvoient à la question des outils)

les acteurs : qui participe à l'évaluation ?

les politiques conçoivent l'évaluation et sa visée. Les spécialistes au sein de la DRH élaborent les procédures et s'assurent de leur bon fonctionnement. Les fournisseurs produisent les informations nécessaires à l'entrée (synthèses, comparaisons, statistiques..). Les producteurs mettent en œuvre les activités, ce sont les évaluateurs, les utilisateurs et les salariés.

le référentiel : il renvoie à la question de la norme et du système des valeurs en vigueur dans l'entreprise. Il présente généralement 4 rubriques : aptitudes et capacités professionnelles requises, implication dans le travail, prise en compte de la dimension collective du travail, affrontement des situations, problèmes et changements.

Problématiques engendrées par l'évaluation :

Qu'en est-il de la part relative de la performance individuelle et de la performance collective ? Est-il pertinent de mesurer et récompenser la performance individuelle si l'on souhaite simultanément développer le travail collectif et la coopération entre acteurs ?

L'évaluation hors de l'entreprise :

Le bilan de compétences : la loi du 31 décembre 1991 qui définit le bilan de compétences donne un droit de congé à tout salarié qui souhaite analyser ses compétences professionnelles et personnelles ainsi que ses aptitudes et ses motivations pour définir un projet personnel, et le cas échéant, un projet de formation. Il consiste surtout pour la personne en une actualisation de l'état des ressources qu'elle peut faire valoir dans toutes les formes de négociations qu'implique la gestion des transitions professionnelles.

L'évaluation de l'expérience

Dans le souci de favoriser l'insertion professionnelle et de développer la mobilité professionnelle, le dispositif législatif s'est enrichi le 17 janvier 2002 d'une loi sur la valorisation des acquis de l'expérience (VAE).

Actuellement, les pratiques du bilan de compétences n'ont pas rencontré le succès escompté. En ce qui concerne la VAE, sa mise en place laborieuse ne permet pas encore d'en dresser le bilan.

L'importance de l'information et de la formation :

Tout processus d'appréciation demande à être explicité. Il s'agit de communiquer sur sa visée ainsi que sur les procédures et le déroulement prévu. L'exemplarité des dirigeants est primordiale : un processus auquel il déroge ne peut être perçu comme indispensable à l'entreprise. Par ailleurs, la capacité d'un évaluateur à formuler un jugement n'est pas toujours immédiate et innée. Il est nécessaire que des formations particulières soient proposées, à la fois pour bien faire comprendre les enjeux et les objectifs visés par le processus et pour aider les évaluateurs à exercer leur rôle.

L'évaluation devient une opération majeure, transversale aux différentes pratiques de GRH :

Elle sous-tend l'ensemble des décisions de gestion, de la sélection à la rémunération, en passant par l'appréciation des salariés et de leurs performances.

Elle constitue un axe dominant du passage de l'administration du personnel à la GRH.

Elle est un élément clé de l'évolution des pratiques de GRH, renouvelant les critères de décision ou les normes de gestion.