ag consultant

L'ESSENTIEL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES :

LA GESTION DES HOMMES

Alain Guglielmi / AG Consultant

Chapitre 1 : Le développement de la fonction ressources humaines

L'émergence de la fonction Personnel

Des prémices à 1945

Avant 1914

C'est une fonction quasi inexistante, car la taille des entreprises ne justifie pas sa création. Les pratiques patronales sont superficiellement les mêmes. Les patrons jouent un rôle d'urbanistes, d'épiciers, de banquiers. Ils jouent aussi un rôle dans le domaine culturel, mènent des actions sociales, apportent une certaine sécurité. Ce sont les patrons qui exercent la fonction Personnel, nommant cependant parfois un mandataire.

La réglementation sociale et juridique est peu contraignante.
- 1841 → Travail des enfants
- 1884 → Droit syndical.

De la guerre à 1936

La réglementation sociale se développe :
- 1919 → Journée de 8 heures
- 1928, 1930 → Assurances sociales
- 1932 → Allocations familiales - Création du diplôme d'assistante sociale.

Dans les entreprises, un homme du personnel ou un service du personnel apparaît.

De 1936 à la guerre

En 1936, le Front Populaire est au pouvoir. Des grèves éclatent. On assiste à un développement de la législation:
- Semaine de 40 heures
- Congés payés

Dans les entreprises, on assiste à la création d'une Direction du Personnel, au développement des œuvres sociales. La gestion des hommes, et l'importance des contacts avec le personnel sont des concepts nouveaux.

Les Trente Glorieuses

De 1945 à 1960

On note une évolution de la réglementation :
- 1945 → Sécurité Sociale
- 1950 → SMIG

1956 → 3ème semaine de congés payés.

Les idées évoluent aussi :
- Un lien est mis en avant entre le développement des relations ingénieurs/ouvriers et l'augmentation du rendement.
- On associe le capital au travail, on développe les participations.
- On assiste à une transformation des conditions matérielles du travail (Maya, Ecole des Relations Humaines).
- Les travaux de Maslow sont reconnus.

C'est au cours de cette période que la fonction ressources humaines se professionnalise, avec la création d'associations. Son contenu est mieux défini.

On y trouve *les fonctions traditionnelles* :
- effectifs
- embauches et choix
- qualification du travail
- réglementation et discipline
- administration du personnel
- relation avec le personnel.

Mais on y trouve également *des tâches annexes* :
- formation et information
- organisation de l'entreprise
- sécurité sociale et retraite
- conditions de vie dans l'entreprise
- médecine du travail.

De 1969 à 1975

Dans le domaine socioculturel, on assiste à un regain de la méfiance envers les grandes entreprises. En effet, le « Complexe du Cocorico » tend à disparaître, le mythe de la modernité s'effondre, les motivations de standing sont en perte de vitesse. Les individus ressentent plutôt le besoin de s'exprimer, de s'accomplir. Ils refusent l'autorité.

La réglementation évolue :
1969 → 4ème semaine de congés payés
1970 → SMIC.

La fonction évolue, avec la mise en place de structures de réflexion sur la qualification, la gestion des carrières des cadres...

La fonction Personnel face à la crise

Le cadre réglementaire

1977 → Loi sur le bilan social
1986 → Loi sur l'aménagement du temps de travail.

Les défis

Ces défis sont de plusieurs ordres :
- les mutations technologiques
- les incertitudes économiques
- l'évolution démographique
- l'internationalisation.

Les idées

L'image de l'entreprise s'améliore. Les relations entre partenaires sociaux évoluent vers les négociations, alors que le syndicalisme est en chute.

Dans le domaine socioculturel, le style de vie « Décalé » domine : les individus sont instables dans le travail, anticonformistes, ne s'impliquent plus. En revanche, dans leur vie privée, la créativité prime.

En ce qui concerne le management, on assiste au développement des organisations, à l'enrichissement des tâches. C'est la mise en place des cercles de qualité, des projets d'entreprise. Parallèlement, les entreprises misent sur la notion de qualité totale.

Une nouvelle approche de la fonction.

Le nom change, et devient « Fonction Ressources Humaines ». Avec le nom, c'est un nouveau concept qui apparaît: les hommes et les femmes constituent des ressources actives pour l'entreprise.

Les objectifs de la fonction ressources humaines sont:
- l'adéquation entre la gestion des ressources et les besoins de l'entreprise
- l'intégration des objectifs de rentabilité à ceux de la fonction ressources humaines
- l'optimisation des performances.

Les défis des années 90

Les défis technologiques

Il faut gérer les compétences.

Les défis sociaux

Ils sont nombreux :
- croissance de la population active et pénurie de main d'œuvre qualifiée
- vieillissement de la population
- nouveaux courants sociaux culturels
- évolution de la conflictualité
- réglementation.

Les défis réglementaires
Les innovations principales seront conventionnelles

Les DRH doivent connaître les diversités européennes, les projets de directives communautaires et anticiper les évolutions prévisibles.

Les défis économiques

Ces défis sont multiples :
- internationalisation de la concurrence
- renchérissement des investissements
- manque de visibilité économique
- inflation faible.

Les logiques de management

On peut les résumer de la façon suivante:
- personnalisation
- adaptation
- mobilisation
- partage
- anticipation.

Chapitre 2 : La fonction ressources humaines

Le contenu de la fonction

L'administration du personnel

Cette fonction comprend:

- l'enregistrement et le suivi des individus
- les dossiers imposés par la réglementation
- l'application des lois
- les relations avec l'administration
- le développement des outils informatiques nécessaires
- l'administration des rémunérations
- le calcul des charges sociales
- le calcul et la répartition des avantages sociaux.

La gestion du personnel et des coûts

Ici, il est surtout question de diverses gestions:

- emploi, embauches, plans de carrières
- rémunérations
- mutations, promotions.

La gestion du personnel consiste à prévoir les besoins, à recruter. Il est aussi nécessaire de mettre en place un processus formalisé d'évaluation des postes. La gestion des coûts du personnel entraîne un suivi des rémunérations, la prévision des situations individuelles. Le responsable élabore le budget, cherche à alléger les coûts.

La formation

Il est nécessaire de détecter les besoins en formation, d'élaborer des plans de formation. Ensuite, il s'agit de mettre en place des actions de formation, et d'en évaluer les résultats.

Le développement social

C'est l'aspect novateur de la fonction. Le service des RH doit en effet organiser l'adaptation de l'entreprise aux nouveautés. Un exemple le plus connu est la méthode participative.

L'information et la communication

Il est nécessaire de rendre les managers communicants, d'offrir des milieux de communication. L'essentiel est de communiquer, de faire circuler l'information et d'adapter les outils de communication aux interlocuteurs.

L'amélioration des conditions de travail

Une partie des actions à mettre en place sont d'inspiration légale et conventionnelle :
- hygiène et sécurité
- conditions de travail.

D'autres dépendent des entreprises:
- aménagement du temps de travail
- gestion des activités sociales.

Les relations sociales

Ici, pour évaluer le service des ressources humaines et le niveau de la politique, il faut se poser des questions :
- Comment se déroulent les réunions avec les délégués du personnel ?
- Qui est présent au Comité d'entreprise ?
- Comment se passent les réunions avec les syndicats ?
- Comment se passent les négociations salariales ?
- Y a-t-il d'autres négociations ?

Le conseil à la hiérarchie dans la gestion du personnel

Le service des ressources humaines doit donner des procédures et méthodes de gestion du personnel, donner des indications sur le traitement individuel des salariés, proposer des solutions aux conflits individuels ou collectifs.

Les relations externes

Le titulaire de la fonction est responsable des RH avec d'autres organes (Inspection du travail, Sécurité Sociale, Prud'hommes, avocats, chambre patronale…)

Le personnel MIX

L'analyse sociale

Il faut détecter des points de friction et leur évolution probable. En effet, l'urgence de certains problèmes, ou leur permanence, est à reconsidérer. De plus, l'opinion sur certaines questions évolue avec le temps. Enfin, les moyens à mettre en œuvre pour résoudre certains problèmes sont encore inconnus.

Un problème social connaît différentes phases :
- phase des idéalistes - on ne tient pas compte du problème, seules quelques personnes le mentionnent
- phase du rejet économique - on assiste à un développement des revendications, mais la comptabilité fait encore opposition
- phase discrétionnaire - la pression augmente, et les entreprises s'engagent en intégrant les revendications aux objectifs
- phase d'acceptation générale - la législation fait rentrer les revendications dans la norme. Ce n'est plus une contrainte sociale mais une contrainte économique.

Les missions actuelles

Les missions actuelles sont les suivantes :

- politique du Personnel, structure du personnel
- communication, motivation, information
- études et développement social
- relations syndicales
- administration du personnel.

Le personnel Mix des 90's

Inspiré du concept éprouvé de « Marketing Mix », le « Personnel Mix » désigne le choix et le dosage que les gestionnaires effectuent parmi l'ensemble des variables de la gestion des ressources humaines.

Les fonctions sont les suivantes:

- la formation (conséquence des mutations technologiques et de l'exigence accrue de compétitivité)
- la motivation et le climat social interne
- les rémunérations (notions de qualification des fonctions et d'individualisation des salaires)
- l'emploi - gestion des effectifs, recrutement, gestion des carrières, appréciation des personnes, , flexibilité, aménagement du temps, absentéisme
- les évolutions - importance accrue de la formation, de la motivation, de la gestion du temps, de la flexibilité, du climat social, des conditions de travail - déclin de la rémunération , du recrutement et de la négociation sociale.
- le personnel Mix des 90's - formation, motivation, emploi - rémunération, communication et information, amélioration des conditions de travail. Dans les prochains années, les DRH privilégieront trois variables : rémunération, communication interne et information, amélioration des conditions de travail.

Vers une gestion qualitative des RH

Le personnel devient une ressource qu'il convient de valoriser. Cette prise en compte du qualitatif, personnalisation, individualisation et sauvegarde des compétences sont des notions mises en avant.

L'emploi du temps du Directeur des Ressources Humaines.

La répartition du temps est la suivante:

- recrutement - 13%
- communication - 19%
- gestion des carrières - 14%
- administration du personnel - 19%
- relations sociales - 17%

ag consultant

Management stratégique des ressources humaines

La démarche stratégique

Il s'agit d'adopter une démarche logique. La stratégie sociale doit tenir compte des impératifs globaux pour les remplir et être intégrée à la stratégie globale de l'entreprise.

Culture et projet d'entreprise

Connaître la culture d'entreprise

La culture d'entreprise est un système structuré de valeurs fondamentales, de codes, de représentations. C'est donc une structure immatérielle de socialisation. L'identification de la culture d'entreprise se fait par la connaissance des fondateurs, de leur histoire, du métier, des valeurs, des signes et des symboles.

Le projet d'entreprise

Un projet d'entreprise est une synthèse des priorités économiques et sociales de l'entreprise.
L'origine de cette notion est à rechercher dans les problèmes déjà rencontrés, la volonté de mobiliser, la volonté de constituer une référence (création d'un langage commun dans l'entreprise)
Les projets d'entreprise laissent place au management de l'initiative à laquelle ils apportent. un sens commun et des orientations visibles réduisent l'incertitude.

Performance économique et développement humain

L'idée souvent retenue est qu'une bonne performance économique est synonyme de performance sociale.

Chapitre 3 : La logistique de la fonction

L'informatisation

La contribution de l'informatisation à la performance de la fonction Personnel ressort à cinq niveaux :

- gain de productivité
- amélioration du service
- amélioration de la qualité des décisions
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie
- meilleures possibilités d'anticipation.

On parle désormais de GRHAO(« gestion des ressources humaines assistée par ordinateur »)

Le système d'information de personnel

Le système d'information permet de :

- enregistrer les informations à leur source
- stocker les informations
- traiter les informations
- communiquer les informations.

L'émergence des micro-ordinateurs et des réseaux

Irruption de la micro informatique et inter connexion des ordinateurs isolés.

Il y a 4 étapes dans l'informatisation:

- La Direction des Ressources Humaines dispose d'un seul poste de travail pour gérer les premières applications, mais la paie reste sur l'ordinateur central.
- La Direction des Ressources Humaines relie quelques ordinateurs des autres services, avec un dossier spécifique dans les services.
- La hiérarchie accède aux données de la gestion des ressources humaines dans le cadre du partage de la fonction grâce à un réseau regroupant de nombreux micros.
- Tout salarié peut consulter les données professionnelles qui le concernent et piloter sa carrière.

Composantes

- La gestion de la paie
- La gestion administrative du personnel
- La gestion des ressources humaines - recrutement, formation, rémunération, gestion des carrières, gestion des effectifs et des postes, gestion de l'absentéisme, bilan social individuel ou bilan social personnel, bilan social d'entreprise, gestion prévisionnelle des carrières.

Le choix d'une solution

Cette solution est à envisager dans les trois grandes natures de besoin (Gestion de la paie, gestion des RH, gestion administrative du personnel)