

INTRODUCTION

**La gestion des ressources humaines,
c'est la gestion des hommes au travail dans des organisations.**

La gestion des ressources humaines est ici caractérisée par trois vocables : **gestion, hommes au travail, organisations**, qui seront successivement repris et définis.

1 La gestion...

Gérer, c'est effectuer des choix. Le gestionnaire, le manager (le « ménager », en ancien français) décident dans le cadre de leurs compétences ; ils doivent faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix. L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

Gérer les hommes, ce n'est donc pas réagir à court terme et sans vue synthétique à des sollicitations momentanées. La fonction personnel est ici conçue non dans sa vision administrative de chambre d'enregistrement des lois sociales, mais dans son rôle de preneur de décisions.

On soulignera la parité des problèmes de gestion du personnel avec ceux qui se posent dans d'autres domaines de la gestion des organisations, donc la nécessaire interaction et coordination des centres de décisions :

- avec les questions financières et comptables : le coût des hommes parmi les coûts subis par l'organisation ;
- avec les problèmes relatifs à l'affectation et l'emploi des capacités techniques : relation des hommes et des postes de travail ;
- avec la question du pouvoir, de son attribution, de son organisation, de son exercice enfin ;
- avec l'exercice du contrôle et de la mesure de la performance et la nécessité d'apprécier la performance sociale.

L'expression « pilotage social », de plus en plus souvent employée, traduit la mise sous tension de la gestion des hommes compte tenu des objectifs assignés à l'entreprise. Piloter les ressources humaines, c'est à la fois définir des cibles sociales ou socio-économiques et opérer les régulations en vue de les atteindre.

Gérer le personnel, c'est effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire définir des options engageant l'unité à long terme, au niveau des directions générale et du personnel. Elles concernent essentiellement :

- la politique d'emploi : choix de niveaux de qualification, substitution capital-travail, affectation des hommes ;
- la politique de rémunération et d'avantages sociaux ;
- l'organisation et la transmission du pouvoir : déterminer et faire respecter les normes régissant l'activité du personnel dans l'organisation.

Gérer le personnel, c'est effectuer des choix tactiques : il s'agit de la prise de décisions quotidiennes, au niveau des responsables décentralisés et en conformité avec les choix stratégiques. Ce seront, par exemple, des décisions d'embauche, de mise sur pied d'une action de formation, d'aménagement des postes de travail, fixer le montant d'une prime, négocier la mise en œuvre de la réduction du temps de travail, etc.

2 ... Des hommes au travail...

La gestion des ressources humaines possède la double spécificité de concerner **les hommes** – facteur de production particulier – **au travail**, c'est-à-dire effectuant une activité contraignante.

Les hommes ne sont pas des objets bruts de calcul économique : les hommes disposent d'une relative inertie au changement compensée par une assez grande adaptabilité aux situations diverses : « Les hommes sont moins maniables que les choses » (H. Bartoli). C'est dire que la gestion du personnel est aussi celle de la durée, des délais d'ajustement, des régulations individuelles.

Les hommes réagissent aux décisions prises en fonction de leur passé et de leur personnalité : « Entre l'événement qui les touche et la réponse qu'ils lui donnent s'interpose toute leur vie sociale, toutes leurs attentes professionnelles, tous leurs espoirs » (A. Touraine). C'est dire que toute décision doit tenir compte des personnalités, de l'environnement, du passé de l'organisation ; elle n'est jamais un choix dans l'absolu mais décision dans un contexte et en fonction des personnalités : « L'homme n'est pas seulement une main et un cœur mais il est aussi une tête, c'est-à-dire un agent autonome et libre capable de réagir non seulement contre la standardisation taylorienne mais aussi contre la manipulation psychologique » (M. Crozier).

« Des hommes » : le pluriel indique qu'ils vivent au sein de groupes variés. « Les hommes qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus ; ils forment un groupe au sein duquel ils ont développé des habitudes de relations entre eux et avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise », affirme Elton Mayo qui, le premier, a pu montrer la réalité et les incidences d'une identification à une collectivité. Les groupes concernés sont à la fois :

- professionnels : un atelier, un bureau, un groupe de qualification, un groupe d'identification, une section syndicale...
- extra-professionnels : familles, groupes de loisirs, d'activités locales...

Le travail est une activité contraignante. C'est la nature du travail que d'être contrainte et c'est aussi la contrainte qui peut servir à le définir. En reprenant l'exemple donné par H. Guitton du guide de montagne suivi de son client, tous deux effectuant évidemment le même parcours, on s'aperçoit bien que seule l'existence d'une contrainte distingue le travail du guide par rapport au loisir que vit son compagnon de cordée.

Le travail est de ce fait ressenti comme une « valeur négative ». En même temps, il valorise le travailleur, structure sa vie sociale, lui permet d'acquérir un revenu, tout en obéissant à des motivations très différentes : vivre, se rendre utile, obtenir un statut social, s'épanouir, faire œuvre de création...

On conclura que le travail n'est pas une activité homogène, ni dans la façon dont elle est ressentie ni dans les aspirations qui la motivent. **Gérer le travail, c'est donc aussi gérer la diversité.**

3 ... Dans des organisations

Le champ de la gestion des ressources humaines se situe dans les organisations, c'est-à-dire, suivant l'acception traditionnelle, les institutions qui répondent aux trois critères suivants :

- ce sont des groupes sociaux, qui réunissent des individus désireux de réaliser le même objectif ;
- ce sont des groupes rationnellement organisés ;
- ce sont des groupes durables et finalisés.

Relevons que, conformément à cette définition, la gestion des ressources humaines concerne aussi bien :

- les organisations économiques ou non : les institutions à but non lucratif ont des problèmes de gestion du personnel largement communs aux autres organisations ;
- les organisations affrontant ou non le risque sur les marchés : les administrations ne doivent pas être exclues du champ de l'étude malgré leur spécificité tenant au statut particulier de leurs agents.

REPÈRES : L'environnement change... la gestion des hommes aussi

Règlement intérieur d'une entreprise (1880)

1. Piété, propreté et ponctualité font la force d'une bonne affaire.
2. Notre firme ayant considérablement réduit les horaires de travail, les employés de bureau n'auront plus à être présents que de sept heures du matin à six heures du soir, et ce, les jours de semaine seulement.
3. Des prières seront dites chaque matin dans le grand bureau. Les employés de bureau y seront obligatoirement présents.
4. L'habillement doit être du type le plus sobre. Les employés de bureau ne se laisseront pas aller aux fantaisies des vêtements de couleurs vives, ils ne porteront pas de bas non plus, à moins que ceux-ci ne soient convenablement raccommodés.
5. Dans les bureaux, on ne portera ni manteau, ni pardessus. Toutefois, lorsque le temps sera particulièrement rigoureux, les écharpes, cache-nez et calottes seront autorisés.

6. Notre firme met un poêle à la disposition des employés de bureau. Le charbon et le bois devront être enfermés dans un coffre destiné à cet effet. Afin qu'il puisse se chauffer, il est recommandé à chaque membre du personnel d'apporter chaque jour, quatre livres de charbon durant la saison froide.
7. Aucun employé de bureau ne sera autorisé à quitter la pièce sans la permission de M. le Directeur. Les appels de la nature sont cependant permis, et pour y céder, les membres du personnel pourront utiliser le jardin au-dessous de la seconde grille. Bien entendu, cet espace devra être tenu dans un ordre parfait.
8. Il est strictement interdit de parler durant les heures de bureau.
9. La soif de tabac, de vin ou d'alcool, est une faiblesse humaine, et comme telle, est interdite à tous les membres du personnel.
10. Maintenant que les heures de bureau ont été énergiquement réduites, la prise de nourriture est encore autorisée entre 11 h 30 et 12 h mais, en aucun cas, le travail ne devra cesser durant ce temps.
11. Les employés de bureau fourniront leurs propres plumes. Un nouveau taille-plume est disponible sur demande, chez M. le Directeur.
12. Un senior, désigné par M. le Directeur, sera responsable du nettoyage et de la propreté de la grande salle ainsi que du bureau directorial. Les juniors et les jeunes se présenteront à M. le Directeur quarante minutes avant les prières et resteront après l'heure de fermeture pour procéder au nettoyage. Brosses, balais, serpillières et savon seront fournis par la Direction.

Les propriétaires reconnaissent et acceptent la générosité des nouvelles lois du travail mais attendent du personnel un accroissement considérable du rendement, en compensation de ces conditions presque utopiques.

*Source : Flash BPY,
Journal de la Banque Populaire de l'Yonne.*

4 Les domaines d'action et les missions

La variété des domaines d'action de la fonction « ressources humaines » d'une organisation est grande. Elle peut être présentée sur la base des trois axes retenus dans la figure I.1 :

- la mise en œuvre d'un cadre réglementaire national, sectoriel et propre à l'entreprise, à la fois très abondant et fortement évolutif. Cela se traduit notamment par une administration au quotidien qui constitue à la fois le minimum vital et le support indispensable de la gestion sociale ;
- l'animation du dialogue et la mise en œuvre de la communication avec les collaborateurs, d'une part, et avec les divers groupes constitutifs de la collectivité, d'autre part ;
- le pilotage socio-économique, c'est-à-dire la participation au développement des performances de l'organisation.

Parler de « ressources humaines » – et nous avons été les premiers à le faire dans notre pays en publiant la première version de ce manuel –, c'est, bien sûr, mettre l'accent sur la gestion et le développement du potentiel humain d'une organisation. Mais, à côté des fonctions de gestion, on ne saurait négliger les tâches d'administration qui correspondraient plutôt dans le vocabulaire courant au champ des **relations sociales** ou **relations industrielles**, et les tâches de communication qui correspondraient plutôt au domaine des relations humaines. C'est pourquoi la direction des ressources humaines oriente ses actions autour de trois axes, d'ailleurs largement complémentaires : **administrer, communiquer, gérer.**

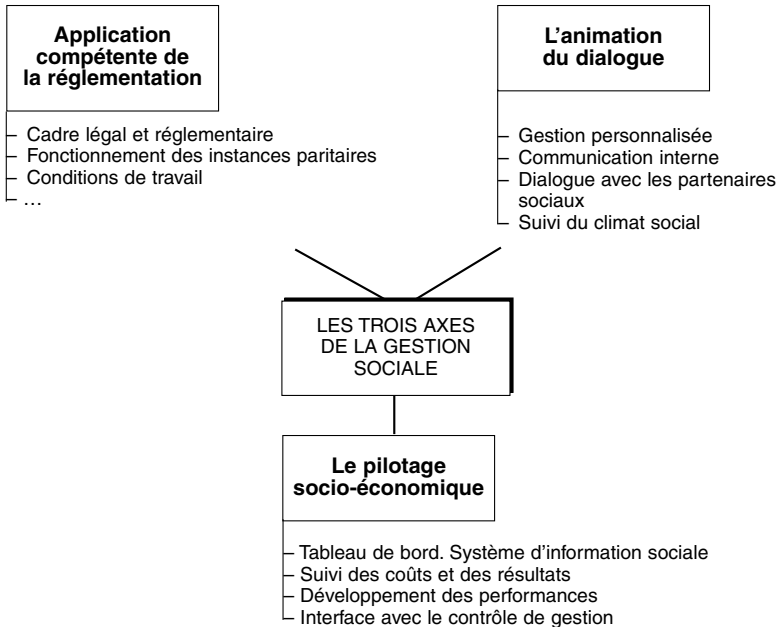


Figure I.1 – Les trois axes de la gestion sociale

- *Administrer*

- Mettre en œuvre la législation sociale, tenir les documents imposés par la réglementation, entretenir les relations avec les services administratifs du travail.
- Administrer les hommes, assurer leur sécurité et leur épanouissement.
- Faire fonctionner le dialogue dans le cadre des instances représentatives ; mettre au point, faire connaître et appliquer les procédures internes.

- *Communiquer*

- Organiser et faire fonctionner les systèmes et les organes de participation au pouvoir et de dialogue entre différents niveaux hiérarchiques.
- Mettre en place les systèmes de circulation d'information et de communication de l'organisation ; faire fonctionner et améliorer les outils et les procédures de la communication interne.

- *Gérer*

- Recruter et placer chaque individu au poste exact qui convient à ses aptitudes et à ses aspirations.
- Organiser la formation et l'intégration des salariés sur chaque poste, améliorer le rendement individuel et la performance humaine de l'organisation.
- Assurer la rémunération, la promotion des salariés et le développement de leurs carrières.
- Améliorer les conditions de travail et de vie dans l'organisation.
- Concevoir et réaliser l'adaptation et l'évolution des ressources humaines compte tenu des stratégies de l'unité.

5 Le pilotage social

Parler de pilotage en matière de ressources humaines constitue une révolution, non pas dans la nature des tâches confiées aux responsables sociaux mais dans l'affirmation d'une mission stratégique au service du changement social. Piloter le social, c'est assumer une vision volontariste dans laquelle la fonction sociale n'est pas une activité administrative d'assistance mais est une fonction à part entière, au service des stratégies de l'entreprise ou de l'organisation qui la met en œuvre. L'abandon d'une image des services RH comme « des empêcheurs de tourner en rond » et son remplacement par l'apparition de partenaires des autres fonctions au service du développement de l'entreprise, est une constante de cette évolution et pas seulement dans les grands groupes. L'idée force est de remplacer une assistance passive, vécue quelquefois comme l'exercice d'entraves aux activités rentables, **par une dynamique de pilotage du changement social.**

Le pilotage s'organise en trois temps :

- *désignation des cibles* qui constituent autant d'objectifs sociaux, socio-économiques au service d'une logique de conduite organisée du changement ;
- *cheminement vers la cible*, en mesurant périodiquement les écarts par rapport à la route idéalement tracée vers les objectifs ;
- *mise en œuvre des régulations*, en vue de définir de nouvelles cibles si possible meilleures, en tout cas les moins mauvaises possibles, compte tenu des changements d'environnement qui ne manquent pas de se produire et qui sont évidemment imprévisibles lors de la réalisation des prévisions. C'est une phase évidemment essentielle du pilotage, celle qui exigea les plus grandes compétences de la part des pilotes.

On distinguera *le pilotage stratégique* au service d'objectifs généraux à moyen et long terme, par exemple et très souvent : assurer les montées en compétences et l'évolution des métiers, restructurer le système de rémunération au service des objectifs généraux de l'entreprise, développer les performances socio-économiques. À côté, et en cohérence avec le pilotage stratégique, *le pilotage opérationnel* s'emploie à mettre en œuvre au quotidien les choix stratégiques. Les objectifs vont, suivant les niveaux, de la semaine, au mois et jusqu'à l'année dans un cadre budgétaire.

La montée en puissance du pilotage s'accompagne d'une professionnalisation de la fonction. Les métiers de ressources humaines émergent avec force autour des différentes composantes que sont le pilotage des rémunérations, l'optimisation de la gestion des effectifs et des compétences, la mise en œuvre des flexibilités, les politiques de communication... Ils se conçoivent de plus en plus souvent dans un cadre international avec des adaptations stratégiques à chaque cadre culturel ce qui en accroît les difficultés. Ils sont vécus progressivement dans une logique de décentralisation, en donnant aux managers opérationnels une part de plus en plus large de responsabilités sociales. Enfin, ils s'accompagnent dans les faits d'une augmentation de la productivité de la fonction par élimination des activités qui ne sont pas indispensables à la mise en œuvre des métiers de l'entreprise. Ces améliorations de performances des ressources humaines se traduisent à la fois par l'amélioration de la qualité des services rendus aux clients internes, un meilleur partage de la fonction avec les responsables opérationnels et, très souvent, une professionnalisation et une spécialisation des collaborateurs se consacrant aux divers domaines du pilotage social.