

# LES CAHIERS DU DESS MRH

## La fonction Ressources Humaines ... Perspectives et réalités

2001  
2001

3.1

### Introduction

#### La Fonction RH, son évolution et sa place dans l'entreprise

Une nécessaire adaptation aux changements économiques

► Le manager RH : reconnaissance accrue et complexification des fonctions

La place grandissante de l'informatique

Une évolution à plusieurs vitesses

Des disparités liées aux contraintes externes

L'influence des contraintes internes

#### L'avenir de la fonction RH : un rôle plus stratégique

Vers une gestion quantitative différente des Ressources Humaines

Les nouvelles politiques de rémunérations

Une nouvelle ère pour la gestion du temps de travail

Une gestion des Ressources Humaines plus qualitative

Vers une nouvelle conception de l'acte de formation

Moins de niveaux hiérarchiques et plus de responsabilités pour chacun

### Conclusion

Dossier réalisé par : B.CARLY - L.LEPETIT - A.RABADEUX - M.P. VERSTAVEL

## 1.2. Le manager RH : reconnaissance accrue et complexification

De manière assez théorique, on peut donner la définition suivante du manager Ressources Humaines :

- c'est un Professionnel de la décision qui résout les problèmes,
- c'est un innovateur, un agent de transmission, un informateur, un agent politique.

Le manager Ressources Humaines doit donc être à la fois un spécialiste de sa fonction mais aussi un généraliste de l'entreprise. En effet, toutes les fonctions sont en interaction et de leur cohérence globale dépend la performance de l'entreprise.

Le manager des Ressources Humaines doit établir un double lien :

- vertical : entre la direction et les salariés,
- horizontal : entre les différentes fonctions présentes dans l'entreprise.

Il ne gère pas les hommes d'un seul service, ce qui explique qu'il doive posséder des compétences larges et avoir une vision globale de l'entreprise et de sa stratégie. Ceci est renforcé par le fait que la fonction Ressources Humaines est devenue cliente des autres fonctions de l'entreprise. Elle se doit d'en avoir une connaissance approfondie.

Jusqu'en 1993-1994, le rôle de la Direction des Ressources Humaines s'est résumé essentiellement à l'élaboration de plans sociaux. La gestion dans l'urgence des Ressources Humaines faisait parfois oublier qu'il restait des salariés dans l'entreprise qu'il fallait gérer qualitativement et ce d'autant mieux qu'ils demandaient à être rassurés sur leur avenir dans l'entreprise.

## Notes & Commentaires

La crise a éloigné les Directeurs des Ressources Humaines de leur vocation première et a favorisé une montée de leurs frustrations puisqu'ils ne pouvaient exprimer l'intégralité de leurs potentiels. Il y a eu des déceptions par rapport aux idéaux généreux de la fonction.

Mais la fonction Ressources Humaines (RH) et donc le manager des Ressources Humaines a su tirer les leçons de la crise. Après l'expérience des plans sociaux, la fonction Personnel reste inscrite plus dans une optique humaine et sociale que des fonctions commerciales ou financières qui ne prennent pas assez en compte le facteur humain dans l'organisation. Cependant des efforts doivent être menés pour que la fonction RH soit plus étroitement connectée à l'évolution des organisations et des modes de fonctionnement de l'entreprise.

L'approche "reengineering" peut être une opportunité majeure pour réassocier les objectifs de performance économique de l'entreprise et les objectifs humains et sociaux. Ceci remet en cause les méthodes et les politiques de description et d'évaluation des postes et des compétences. Ce sont de nouveaux chantiers pour la fonction RH qui nécessitent une adaptation du manager Ressources Humaines à ces nouveaux besoins.

Il y a ainsi une attente particulière adressée aux Directeurs des Ressources Humaines tant de la part des dirigeants que des salariés. Ils ont conscience des enjeux mais ils ont un problème de professionnalisation et d'évolution des comportements. Il ne s'agit plus actuellement d'apprendre de "simples" techniques. Pour être crédibles dans l'animation de ce changement, ils doivent s'inscrire dans une logique de transformation et réinventer des politiques.

Comme avant, les Directeurs des Ressources Humaines doivent réussir à assurer la sécurité de fonctionnement tout en étant une force de proposition

## Notes & Commentaires

et d'innovation. Ils sont devenus des professionnels, des spécialistes qui doivent connaître les nouvelles techniques de recrutement,... On attend donc d'eux une haute technicité.

Au-delà de leurs compétences en Gestion des Ressources Humaines, les Directeurs des Ressources Humaines sont de véritables conseils internes des Présidents Directeurs Généraux. Ils doivent travailler en équipe, savoir déléguer certaines tâches dans les grandes entreprises, réfléchir en termes de compétences collectives et plus seulement individuelles. Ces nouvelles missions doivent conduire à une meilleure réactivité de l'entreprise, moteur de sa compétitivité. Ils ont un rôle actif à jouer pour faire comprendre et développer cette responsabilité sociétaria.

Les Directeurs des Ressources Humaines doivent suivre l'évolution de l'entreprise, liée au changement de l'environnement concurrentiel, en adaptant en permanence leurs compétences techniques et managériales notamment en passant du temps à l'extérieur de l'entreprise pour confronter leurs expériences.

Les Directeurs des Ressources Humaines assurent désormais une double mission :

- définir les aspects stratégiques des Ressources Humaines : de plus en plus d'entreprises intègrent le Directeur des Ressources Humaines dans le conseil d'administration,
- superviser l'action Ressources Humaines des opérationnels.

De nouveaux Directeurs des Ressources Humaines apparaissent, plus ouverts sur l'avenir, managers plus sociaux que gestionnaires, plus visionnaires aussi. Leur priorité doit être avant tout de convaincre ceux qui modèlent les décisions d'ordre économique. Ils doivent aussi s'approprier le

## Notes & Commentaires

langage des contrôleurs de gestion pour en faire des alliés, car ils ne peuvent oublier la contrainte de rentabilité qui s'impose à l'entreprise.

C'est le défi actuel qui se pose aux managers des Ressources Humaines, afin qu'ils acquièrent une nouvelle légitimité dans l'entreprise.

## Notes & Commentaires