

LES CAHIERS DU DESS MRH

La fonction Ressources Humaines ... Perspectives et réalités

2001
2001

3.4

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

II / L'AVENIR DE LA FONCTION RH : UN ROLE PLUS STRATEGIQUE

Nous l'avons constaté, la Gestion des Ressources Humaines requiert des aptitudes particulières et une technicité accrue de la part de ses acteurs. Aidés dans leurs pratiques par des outils informatiques de plus en plus performants, ils peuvent ainsi mettre en oeuvre des politiques nouvelles en matière de gestion économique des Hommes dans l'entreprise notamment au regard des rémunérations et de la gestion du temps de travail.

Cependant, si la fonction Ressources Humaines tire sa légitimité, vis-à-vis des directions générales et/ou des directions fonctionnelles, de sa capacité à maîtriser les coûts de son fonctionnement, d'autres aspects plus qualitatifs doivent être pris en compte et les Directions des Ressources Humaines cherchent à révéler de nouvelles pratiques de management dans les domaines de la Formation ou des rapports hiérarchiques par exemple.

1 - Vers une gestion quantitative différente des Ressources Humaines

Le modèle de l'entreprise horizontale se développe et le Directeur des Ressources Humaines est amené à réfléchir sur les nouvelles politiques de rémunérations engagées ou à engager dans l'entreprise. La politique de rémunération ne doit pas être confondue avec la politique salariale. Elle doit traduire la volonté de l'entreprise dans le traitement de son personnel.

Le Directeur des Ressources Humaines semble devoir être de plus en plus préoccupé par le développement de systèmes de gestion et d'appréciation des performances individuelles. L'optimisation de la pratique salariale va devenir son "cheval de bataille".

Notes & Commentaires

1.1. Les nouvelles politiques de rémunération

Les années 1990 connaissent un renforcement de la rémunération aléatoire individualisée ainsi qu'une remise en question de la progression régulière des salaires à l'embauche. Christian MARTIN, PDG de l'Institut Technique des Salaires, précise qu' " il faut gérer les situations individuelles qui intègrent différentes formes de récompense et de reconnaissance sur la base d'un nouveau rapport personne/entreprise " .

Priorité à l'individualisation : le mérite se paie

La rémunération au mérite, à la performance, à la compétence se généralise. Le facteur travail est mis en avant; le salarié étant jugé pour ce qu'il fait et non pour ce qu'il est.

Joël MONTANT, Secrétaire Général du Groupe France AIR, concentre désormais les efforts du groupe sur les augmentations individuelles dans un souci de justice sociale. Thierry GAGNEZ, PDG de Sambre Mode, a quant à lui décidé de ne plus augmenter les salaires en fonction de l'inflation mais en concentrant ses efforts sur les méritants.

La formule "le mérite se paie" fait également l'objet d'une réflexion dans les structures publiques où cohabitent des contractuels et des fonctionnaires, rémunérés sur la base de leur statut et non sur des objectifs. Au sens strict du terme on pourrait être amené à penser que les salariés de la fonction publique sont payés pour ce qu'ils sont et non pour ce qu'ils font. La situation des contractuels est différente car leur mission, limitée dans le temps, est rétribuée en fonction d'objectifs.

Dans un souci d'équité le Conseil Régional de Picardie, par exemple, essaie progressivement d'éliminer les systèmes de rémunération trop rigides

Notes & Commentaires

pour sa population composée pour moitié de contractuels cadres et de titulaires non cadres. Leur méthode vise à déconnecter la rémunération du statut et juger la personne sur son travail.

Cette politique qui se fait l'écho auprès d'autres organismes publics est plus aisée à appliquer pour des contractuels que pour des fonctionnaires. Dans ce contexte, le Directeur des Ressources Humaines est amené à développer son rôle de négociateur auprès des salariés mais surtout auprès des syndicats.

Si la rémunération au mérite semble avoir les faveurs des entreprises, les difficultés rencontrées par certaines d'entre elles pour introduire une part de récompense dans la rémunération montrent bien les réticences que peut susciter l'évaluation du mérite.

Il appartient au Directeur des Ressources Humaines, en fonction de la politique de rémunération choisie, de mettre en place des techniques d'appréciation simples et connues de tous; le système devant permettre de fixer des objectifs, de juger les résultats et de prévoir un droit de recours. Le système ne pouvant être construit de manière unilatérale, il devra y associer l'encadrement et informer le plus complètement possible. En plus de l'aspect négociation, il sera amené à développer plus que de mesure les techniques de communication et le management de proximité.

Regarder l'avenir : développer des compléments au salaire

Pour motiver leur personnel et pousser à la performance sans vraiment dépenser plus, les dirigeants réfléchissent sur de nouveaux modes de rémunération plus personnalisés et avant tout défiscalisés.

Notes & Commentaires

Les modes d'intéressement au progrès de l'entreprise vont y trouver une place de choix et le Directeur des Ressources Humaines devra composer dans un avenir proche avec le principe des rémunérations flexibles qui est aussi un outil du management et de communication.

Développement des rémunérations périphériques

L'intéressement aux bénéfices semble faire l'unanimité auprès des dirigeants. Il est vrai qu'il présente bien des avantages tant pour le salarié que pour l'employeur.

Il vise à intéresser pécuniairement l'ensemble des salariés à la bonne marche et aux résultats de l'entreprise. Il développe également le sentiment d'appartenance à une collectivité et permet de souder éventuellement une équipe. L'intéressement n'engage pas l'avenir; et permet à l'entreprise d'avoir une certaine transparence de gestion auprès des salariés : si l'entreprise dégage des bénéfices, il y a partage; si elle n'en fait pas, tout le monde se "sert la ceinture". L'intéressement bénéficie aussi et surtout d'avantages fiscaux qui permettent à l'entreprise de distribuer à moindre coût.

Le Directeur des Ressources Humaines devra être vigilant au caractère aléatoire des primes qui doivent varier annuellement pour éviter d'en faire un avantage acquis et de les intégrer à terme au salaire garanti.

Le Plan Epargne Entreprise est également un bon moyen de motiver les salariés puisqu'il leur permet, dans un cadre réglementaire et fiscal, de se constituer avec l'aide de l'employeur une épargne en franchise d'impôts sur les revenus et plus values. Les fonds doivent toutefois être bloqués cinq ans.

Notes & Commentaires

Développement des périphériques rapprochés

Des périphériques rapprochés de rémunération (avantages en nature, stocks-options,...) tendent à se développer en particulier sous la pression des inquiétudes de la retraite et de l'augmentation des prélèvements sociaux.

Pour les hauts salaires René OCCHIMINUTI, consultant en approche directe chez PROGRESS, expliquait que le procédé appliqué par son cabinet vise à pousser les dirigeants à la performance en leur proposant des " packages " comprenant des avantages en nature, des points retraites, etc...

Optimiser la pratique salariale

53% des entreprises sont préoccupées par le développement du système de gestion et d'appréciation des performances individuelles avant la gestion des comptes ou la gestion des Ressources Humaines (L'Usine Nouvelle Novembre 1995 - "Enquête annuelle du Cabinet Hewitt Associate")

Pour faire face à cette préoccupation grandissante, les Directeurs des Ressources Humaines se mettent à recruter des spécialistes de la rémunération indirecte - Responsables des rémunérations et avantages sociaux dit "Comp and Ben". Leur mission est de mettre en oeuvre la conception de rémunération globale ayant pour effet d'optimiser l'effet fiscal qui consiste à améliorer le ratio coût pour l'entreprise/valeur pour le salarié et l'effet de levier qui est d'apporter une meilleure réponse aux besoins des collaborateurs.

Ce poste existe chez HEWLETT PACKARD depuis 10 ans mais, si ce constructeur fait référence en matière de rémunération globale au Canada, il rencontre des difficultés quant à son application en France en raison des mentalités.

Notes & Commentaires

Les Directeurs des Ressources Humaines qui souhaiteront instaurer le principe de la rémunération globale auprès de leur encadrement risquent de se heurter à des mentalités hostiles. Il faut savoir que les modes indirects de rémunération sont plus souvent considérés comme des avantages sociaux s'ajoutant au salaire que comme un mode classique de rémunération. A terme, ils deviennent des avantages acquis sur lesquels il est difficile de revenir.

Notes & Commentaires