

# Chapitre 1

## La fonction ressources humaines : définition, organisation et pilotage

### I – LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES AUJOURD’HUI

#### I.1. De la fonction personnel à la fonction ressources humaines : évolution historique

Phase 1 : Phase de gestation, de la fin XIXème à la première guerre mondiale

Phase 2 : Emergence de la fonction personnel, de la première guerre mondiale à 1960

Phase 3 : l’essor de la fonction personnel, durant les Trente Glorieuses (De 1960 à 1980)

Phase 4 : Depuis 1980, une reconnaissance accrue de la fonction

#### I.2. Quelles sont les activités de la fonction ressources humaines ?

1. L’administration du personnel
2. La gestion des ressources humaines
3. Le développement social

#### I.3. L’organisation de la fonction

1. La place de la fonction RH dans les entreprises
2. Quels sont les métiers des RH ?
3. Les acteurs principaux des RH, une fonction partagée

# **Chapitre 1**

## **La fonction ressources humaines : définition, organisation et pilotage**

### **I – LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES AUJOURD’HUI**

### **II – LES INSTRUMENTS DE PILOTAGE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

#### II.1. La communication interne dans l’entreprise

1. Les objectifs de la communication interne
2. Les outils de la communication interne
3. Quelques remarques sur la communication externe

#### II.2. Principes et outils de pilotage de la fonction RH

1. Les principes du pilotage de la fonction RH et le rôle du système d’information sociale
2. Les outils de pilotage de la fonction RH

### **Phase 1 : Phase de gestation, de la fin XIXème à la première guerre mondiale**

- ☒ La fonction personnel non encore identifiée.
- ☒ Naissance du « paternalisme industriel » aux alentours des années 1880.
- ☒ Premières lois sociales visant à protéger les salariés.

### **Phase 2 : Emergence de la fonction personnel, de la première guerre mondiale à 1960**

- ☒ Vers 1914 : création d'une fonction spécialisée (légitimité et professionnalisation)
- ☒ Développement d'un courant de rationalisation (taylorisme).
- ☒ Développement de nouvelles lois en France.

### **Phase 3 : l'essor de la fonction personnel, durant les Trente Glorieuses (De 1960 à 1980)**

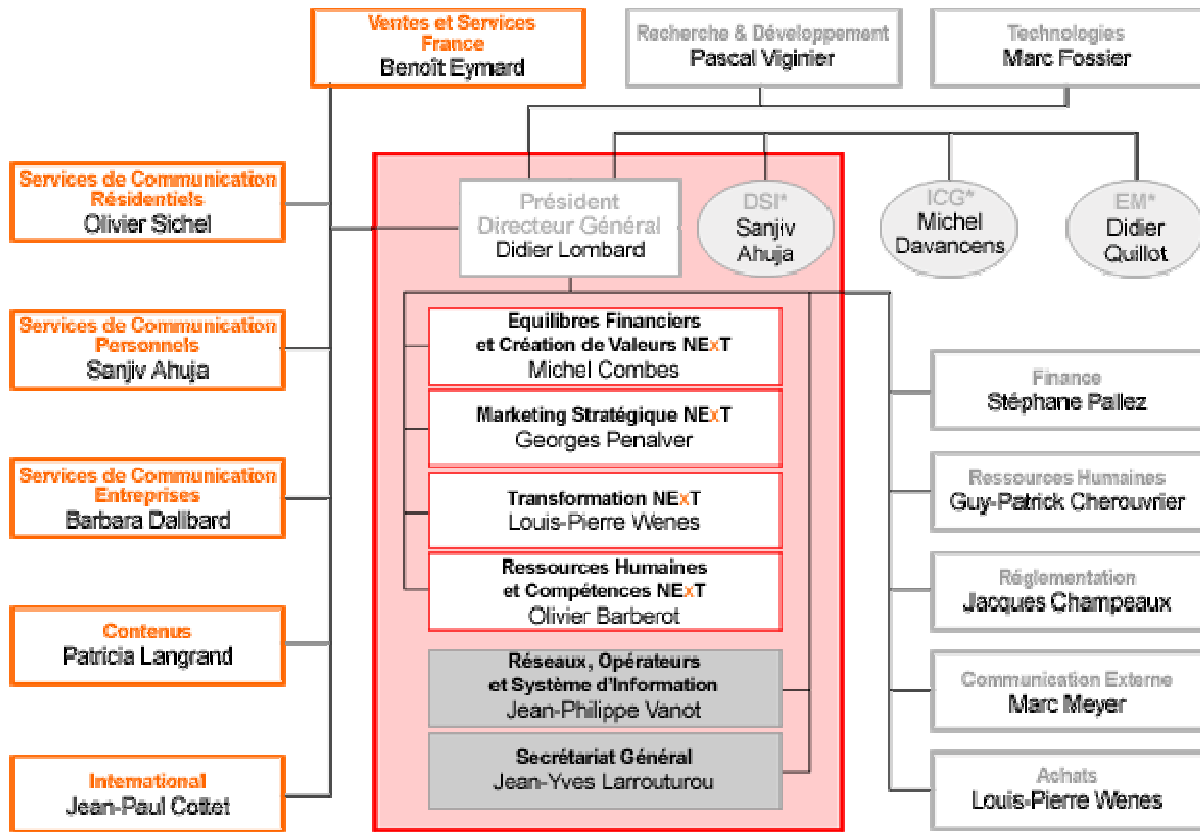
- ☒ Influence du mouvement des relations humaines et du courant sociotechnique.
- ☒ Recentrage sur les relations humaines et le climat social.
- ☒ Début d'une réflexion sur le partage de la fonction en France.

### **Phase 4 : Depuis 1980, une reconnaissance accrue de la fonction**

- ☒ Importance croissante de la fonction qui est perçue comme stratégique.
- ☒ Individualisation croissante des relations de travail, une recherche accrue de flexibilité
- ☒ Développement du partage de la fonction RH avec les responsables opérationnels.

# Groupe France Telecom – Place de la fonction RH

## Les membres du Comité Exécutif



\* DSI : Développement de la Stratégie Internationale  
 ICG : Internationalisation et Cohésion du Groupe  
 EM : Evolution des Marques

## I.2. Quelles sont les activités de la fonction ressources humaines ?

### ***1. L'administration du personnel :***

- ☒ Application formelle du dispositif statutaire relatif à tout salarié de l'entreprise.
- ☒ Compétences dans le domaine juridique : veiller à l'exercice des droits et des obligations conventionnelles et contractuelles.

### ***2. La gestion des ressources humaines :***

- ☒ La dynamique des RH, à savoir la recherche de l'adéquation entre les besoins en main d'œuvre de l'entreprise et les ressources disponibles.
- ☒ Ensemble des mécanismes et modes de régulation des RH.

### ***3. Le développement social***

- ☒ Elle s'intègre à la stratégie de l'entreprise.
- ☒ Système d'approche global et planifié des problèmes de personnel. Cette activité est partagée entre les directions générales.

## **Le poids des différentes missions de la fonction RH** **(Répartition des effectifs RH selon leur mission)**

<b>Mission RH</b>	<b>2003</b>
Administration et paye (gestion des frais, des temps...)	<u>36,1 %</u>
Politique et gestion RH (appréciation, emploi et compétences, rémunération, contrôle budgétaire)	23,2 %
Formation	17 %
Hygiène – Sécurité et conditions de travail	<u>8,5 %</u>
Recrutement	8,4 %
Relations avec les partenaires sociaux	<u>4,6 %</u>
Communication interne	2,2 %

Source : d'après Cegos, *Présentation de l'enquête fonction ressources humaines, édition 2003* (p.8).

➔ Prépondérance des missions administratives

## I.3. L'organisation de la fonction

### ***1. La place de la fonction RH dans les entreprises***

☒ Professionnalisation de la fonction

#### **Effectifs de la fonction RH**

(en % de l'effectif total de l'entreprise)

<b>Effectifs</b>	<b>2000</b>	<b>2003</b>	<b>Evolution</b>
<b>Fonction RH</b>	<b>1,72%</b>	<b>1,81%</b>	<b>+ 5%</b>
Dont DRH centrale	1,39%	1,16%	- 16%
Dont DRH décentralisée	0,13%	0,37%	+ 185%
Dont non DRH	0,20%	0,28%	+ 40%

Source : d'après Cegos, *Présentation de l'enquête fonction ressources humaines, édition 2003* (p.15).

☒ 65% des DRH sont aujourd'hui des professionnels de la fonction.

✳ **La place de la fonction RH est très variable selon la taille des entreprises :**

- un poste de responsable du personnel apparaît à partir d'un seuil de 80 à 100 salariés ;
- une structure RH apparaît au seuil de 180 à 200 salariés ;
- dans près de 90% des entreprises (soit 50% des salariés), la fonction RH serait confiée à une personne ayant d'autres responsabilités principales.

## **☒ Tendances à l'externalisation**

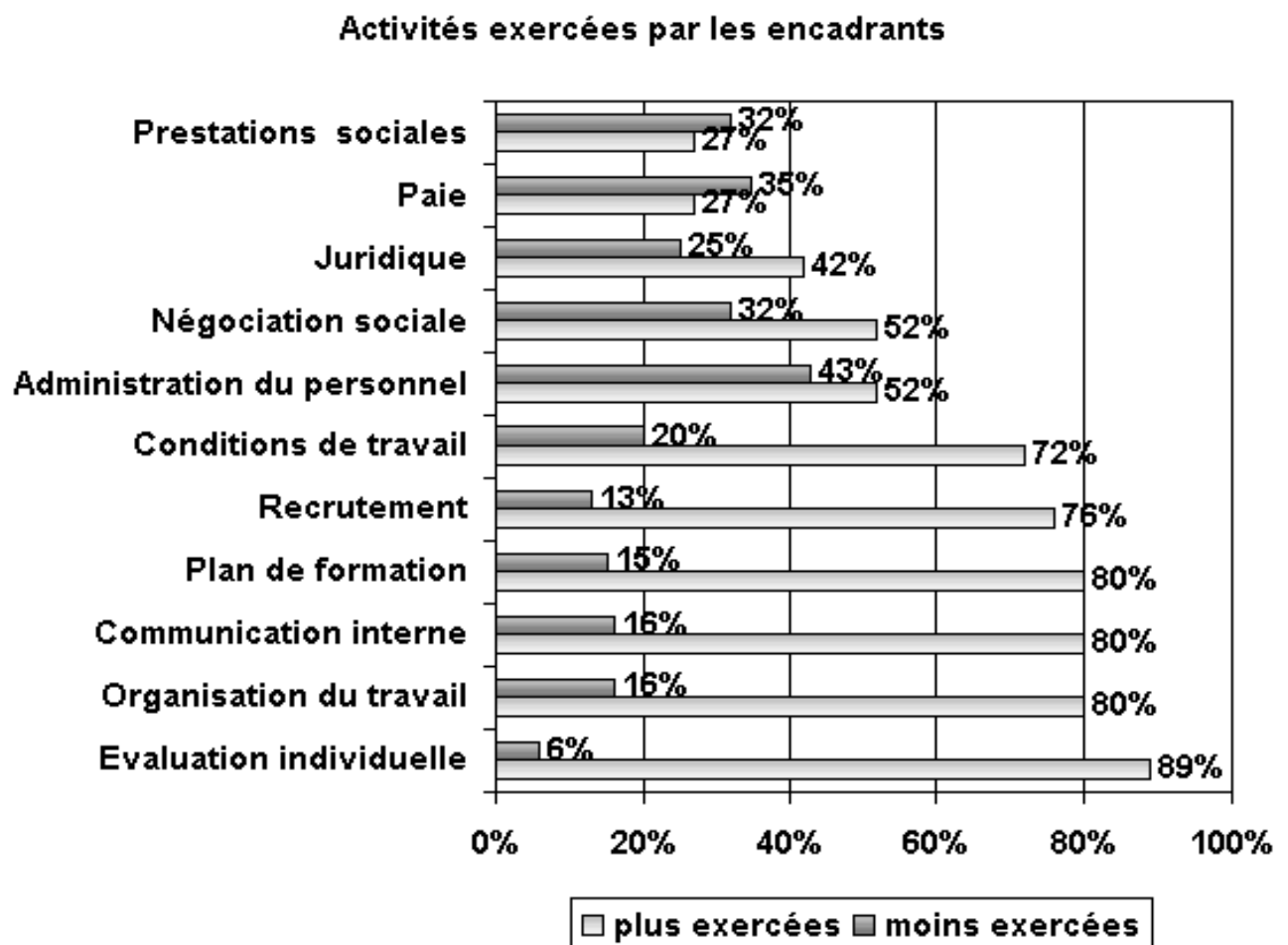
- Pour 80% des DRH, les activités à faible valeur ajoutée doivent être externalisées.
  
- Quelles sont les tâches les plus externalisées :
  - 38% des entreprises en matière d'administration-paye
  - 53% des entreprises : la formation
  - 49% des entreprises : le recrutement
  
- Quels sont les critères permettant d'identifier des missions externalisables ?
  
- Dans quelle mesure une activité RH peut-elle être externalisée (risques et opportunités) ?



### 3. Les acteurs principaux des RH, une fonction partagée

☒ La tendance au partage de la fonction ressources humaines tend à se confirmer.

#### Le partage de la fonction ressources humaines



Source : Personnel, n°400, 1999.

✱ la participation des managers à la fonction RH n'est pas toujours facile à obtenir.

☒ la tendance à la décentralisation se poursuit aussi.

## **II – LES INSTRUMENTS DE PILOTAGE DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES**

### II.1. La communication interne dans l'entreprise

#### ***1. Les objectifs de la communication interne***

- informer les salariés ;
- faciliter les échanges entre les personnels, développer l'écoute pour apprécier le climat social ;
- impliquer les RH et les faire adhérer à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise ;
- développer un sentiment d'appartenance et contribuer à la culture d'entreprise.

☞ En bref, un levier de motivation des salariés.

#### ***2. Les outils de la communication interne***

#### ***3. Quelques remarques sur la communication externe***

##### **Cohérence entre communication interne et externe**

##### **RH et communication externe**

- un vecteur d'image sociale

- Le cas du rapport dit de développement durable

*Obligation pour les sociétés cotées de publier dans leur rapport de gestion des informations sociales et environnementales (loi NRE du 15 mai 2001).*

## II.2. Principes et outils de pilotage de la fonction RH

### ***1. Les principes du pilotage de la fonction RH et le rôle du système d'information sociale***

- ☒ La mise en place d'un système d'information sociale est le préalable à la GRH afin de donner un fondement aux décisions RH.
- ☒ Le système d'information assure la mise à jour des données sociales, permet d'élaborer des indicateurs périodiques et de répondre à des études ponctuelles pour prendre des décisions sociales.
- ☒ La spécificité de l'information RH

### ***2. Les outils de pilotage de la fonction RH***

#### 1. Des outils répondant à des obligations légales

#### **LE BILAN SOCIAL**

Mis en place en 1977. Article L438-1 du Code du Travail

**Champ** : entreprise ou établissement de plus de 300 salariés.

#### **Quels sont les thèmes du bilan social ?**

- l'emploi
- les rémunérations et charges accessoires,
- les conditions d'hygiène et de sécurité,
- les autres conditions de travail,
- la formation,
- les relations professionnelles
- les conditions de vie des salariés et de leurs familles

#### **Quelle est l'utilité du bilan social ?**

# LE RAPPORT SUR L'EGALITE PROFESSIONNELLE

## **Champ :**

- les entreprises de plus de 50 salariés.
- Le rapport de situation comparée doit être élaboré et présenté tous les ans par l'employeur.

**Cadre juridique :** La loi Roudy (1983), renforcée par la loi Génisson (2001).

## 2. Le tableau de bord social

- ☒ Il s'agit d'un ensemble d'instruments mis à la disposition des responsables rassemblant et présentant l'information en vue de favoriser la décision sociale.

## **OBJECTIF :**

- ☒ Sélectionner et présenter les informations pertinentes afin de faciliter la prise de décision.
- ☒ Permettre de mener une politique de pilotage de la performance sociale
- ☒ Faire du DRH un véritable partenaire dans la définition et l'accompagnement de la stratégie (business partners).

## **Comment réaliser un TBS ?**

1. partir du bilan social
2. sélectionner les indicateurs à suivre au regard de la stratégie de l'entreprise
3. Définition d'objectifs précis
4. Déterminer les clients du tableau de bord
5. prévoir des actions correctives à l'avance
6. prévoir des benchmarks internes et externes
7. pour chaque nouveau programme, réaliser un business case.

### 3. L'audit social

Il vise à évaluer de façon professionnelle et indépendante la situation et la gestion sociale d'une entreprise.

#### **1. L'audit de conformité**

- S'assurer du respect des règles légales, mais aussi des normes et procédures internes à l'entreprise.

#### **2. L'audit de la valeur et des risques**

- Démarche complémentaire de l'audit financier.
- Apprécier la valeur immatérielle des hommes et les risques associés à leur présence ou départ.

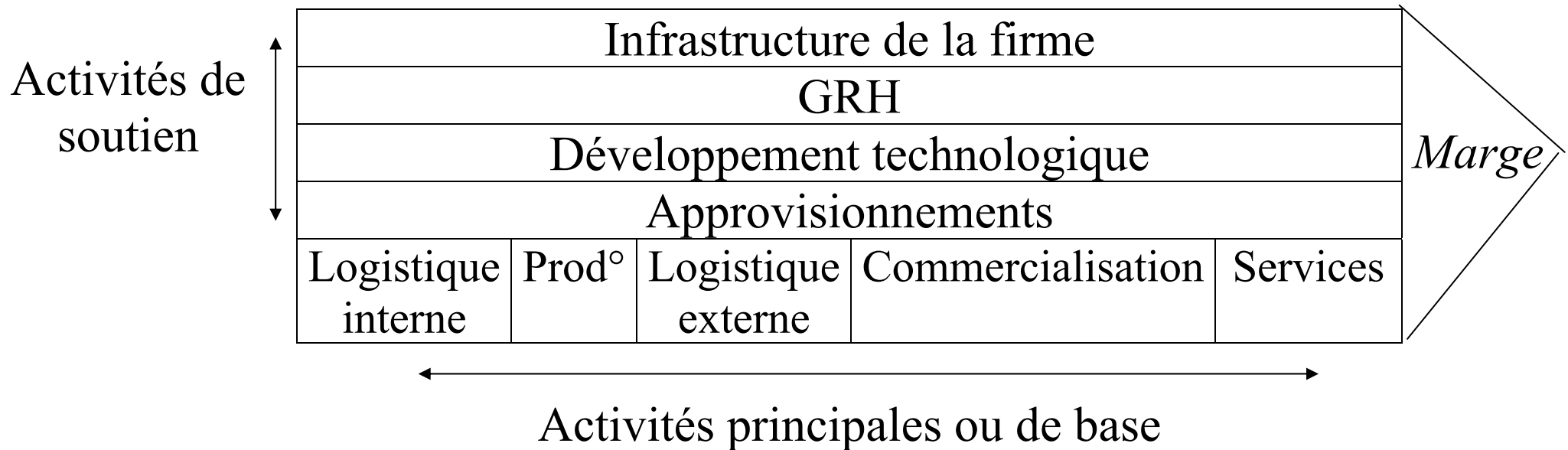
#### **3. L'audit de l'efficacité de la gestion sociale**

- Vise à mesurer l'efficacité de la gestion sociale, mais aussi son efficacité

### 4. Les autres outils de l'observation sociale

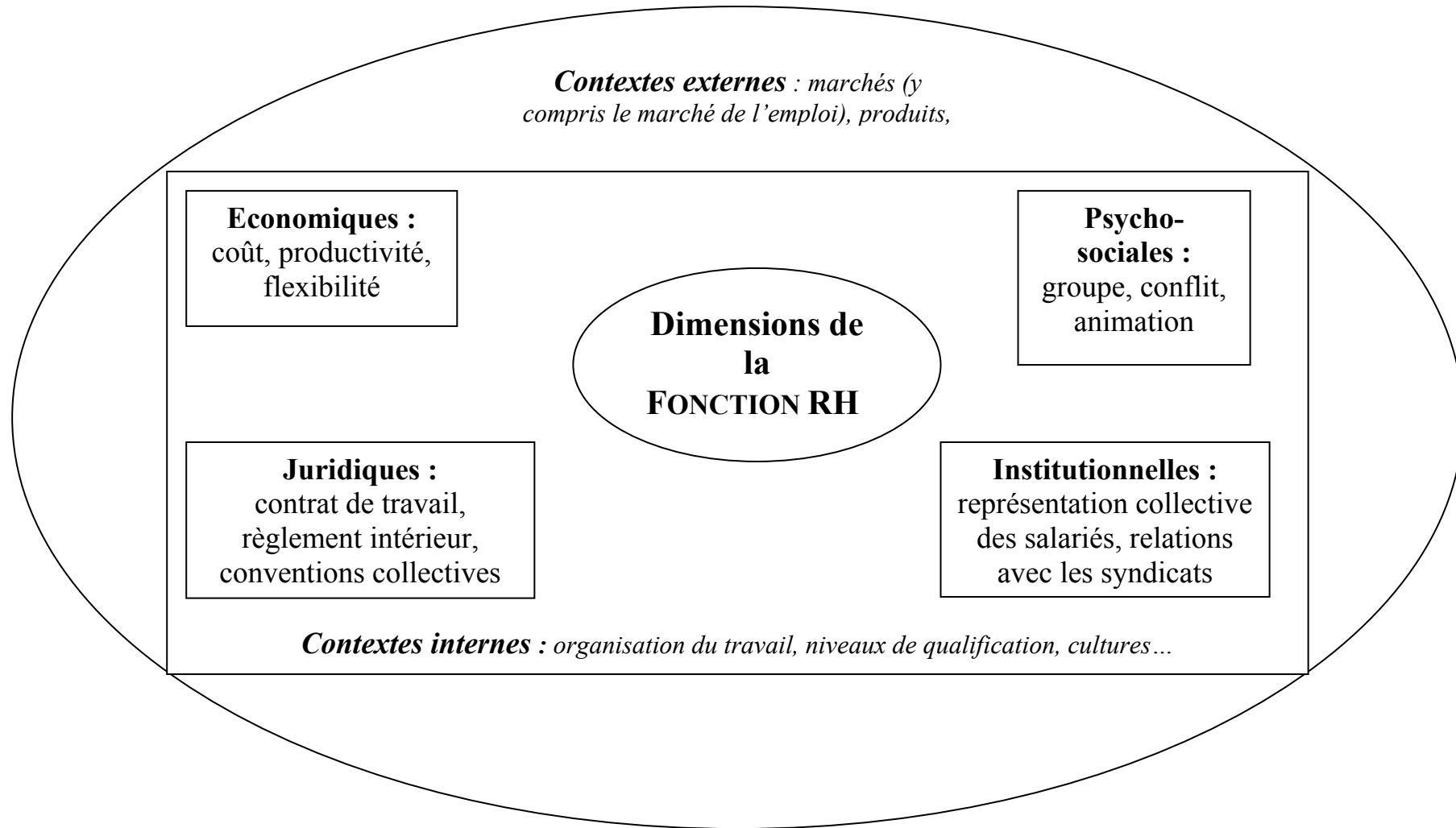
# La chaîne-type de valeur de Porter et place de la fonction RH

*L'avantage concurrentiel (1986)*



- ☒ La GRH fait partie des activités de soutien de l'entreprise.
- ☒ L'optimisation de la fonction RH contribue à la création d'un avantage concurrentiel pour l'entreprise.

# Les dimensions de la fonction ressources humaines



## « Evolution-type » historique de la fonction RH

<b>Types de gestion</b>	<b>« Stimulation sans organisation »</b>	<b>Administration du personnel</b>	<b>Gestion des relations humaines</b>	<b>Gestion des ressources humaines</b>
<b>Intitulé de la fonction</b>	Inexistante (chef d'entreprise)	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
<b>Période</b>	<b>1880-1914</b>	<b>1914-1960</b>	<b>Années 1960-1970</b>	<b>1980 et...</b>
<b>Conception de l'organisation</b>	Naissance de l'usine	Taylorienne Bureaucratique	Formelle/Informelle	Flexible
<b>Modalités de gestion dominantes</b>	<b>Financières :</b> utilisation du salaire aux pièces ou à prime	<b>Comptables et juridiques :</b> logique réglementaire, de statuts, de concours	<b>Sociales :</b> négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	<b>Technicienne et instrumentale :</b> développement des compétences, évaluation des performances
<b>Conception de l'homme</b>	<b>Utilitariste</b> (main d'œuvre substituable)	<b>Utilitariste</b> (main d'œuvre substituable)	<b>Humaniste</b> (mouvement des relations humaines)	<b>Stratégique</b> (actif spécifique)

D'après Dietrich et Pigeyre, 2005, p.15.