

INSTITUT D'ADMINISTRATION DES ENTREPRISES
D' AIX-EN-PROVENCE

DE LA GESTION DU PERSONNEL
A LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Une analyse de l'évolution de la fonction Personnel
à travers les offres d'emploi

Alain ROGER *

* Maître de conférences à l'IAE d'Aix-en-Provence

*Communication présentée au 1^{er} congrès de
l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines
à Bordeaux, les 27-28 novembre 1990*

RESUME

Une analyse de 1676 offres d'emploi à trois périodes distinctes au cours des quinze dernières années permet de voir comment l'évolution des termes utilisés pour décrire la fonction "personnel" ou "ressources humaines" se traduit dans le contenu des postes proposés et dans le profil des candidats souhaités.

L'importance croissante accordée à la formation, à la communication ou à la gestion des carrières ne va pas à l'encontre des domaines plus traditionnels de la gestion du personnel, y compris dans les postes de direction qui supervisent ces activités. L'orientation plus marquée vers une gestion des "ressources humaines" se traduit par une demande pour des niveaux de formation plus élevés, et si possible des doubles formations, incluant notamment des bases de gestion.

Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille
IAE, Cloe Guix, 13540 PUYRICARD, FRANCE - Tel 42 92 10 50, Fax 42 92 21 25

"On ne saurait croire combien de faits découlent naturellement de cette théorie philosophique suivant laquelle l'homme est indéfiniment perfectible"

(Alexis de Tocqueville, 1835)

De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines

La notion de "Gestion des Ressources Humaines" n'est pas une invention récente. Elle a commencé à s'imposer aux Etats-Unis dans les années 60, inspirée notamment par les travaux de McGregor (1960). C'est en 1964 par exemple que le livre "Management of Human Resources", édité chez Mc Graw Hill par Pigors, Myers et Malm vient remplacer un ouvrage antérieur intitulé "Readings in Personnel Administration". Le terme a été repris en France au début des années 70 pour évoquer une approche stratégique, intégrée et prévisionnelle de la fonction Personnel (Armand, 1972; Pierre, 1974). De Coster et Dubois définissent en 1973 un modèle des "ressources humaines" qui se caractérise par rapport à d'autres politiques de personnel par l'accent qu'il met sur la participation, la responsabilisation, le souci du développement individuel, et l'intégration de la politique du personnel dans les objectifs généraux. "Ce type d'entreprise se rencontre rarement, remarquent-ils alors. Il semble cependant qu'il soit appelé à se retrouver dans des entreprises de plus en plus nombreuses" (p. 43). Dumont craignait encore de choquer ses auditeurs en 1975, au Congrès de Rennes des IAE, en choisissant comme titre d'une allocution l'expression encore récente de "gestion des ressources humaines".

Même si elle suscite encore parfois des réactions négatives de personnes chez qui elle évoque l'exploitation d'un "gisement" (Tessier et coll., 1990), la "G.R.H." s'est progressivement imposée en France dans les années 80, traduisant, comme le remarque Besseyre des Horts (1988), un souci croissant d'optimisation des ressources (plutôt que de minimisation des coûts) et de proactivité (plutôt que de réactivité). Des ouvrages de référence intitulés "Personnel", et "Pratique de la fonction Personnel" sont devenus récemment "Ressources Humaines" (Peretti, 1990), et "La fonction Ressources Humaines" (Weiss et coll., 1988).

Dans les entreprises, les "D.R.H." sont de plus en plus souvent des professionnels formés dans les stages ou les programmes spécialisés en gestion des ressources humaines (Melcanet, 1990). La reconnaissance de ce volet important des sciences de gestion s'est enfin concrétisée par la création en 1989 de l'Association française de Gestion des Ressources Humaines (AGRH) qui regroupe les formateurs et les chercheurs intéressés par

la gestion et le développement des ressources humaines.

L'objectif de cette étude est de voir dans quelle mesure cette évolution du langage s'est concrétisée dans les entreprises au cours des quinze dernières années.

Méthode

Plusieurs approches étaient envisageables pour traiter cette question: la première consistait à réaliser une enquête par questionnaires ou entretiens auprès d'un échantillon plus ou moins large d'entreprises; la seconde portait de l'analyse approfondie de documents existants donnant une représentation assez globale de la fonction.

Les enquêtes ont l'avantage de permettre un choix de questions bien adapté aux objectifs retenus et de pouvoir approfondir par des entretiens les positions exprimées. Elles peuvent porter sur un petit nombre d'entreprises qu'elles analysent plus en détail (Henriet, 1979, Hermel, 1986), ou bien s'adresser à une population plus large de dirigeants (Peat Marwick, 1988) ou, plus fréquemment, de titulaires de la fonction. Depuis l'étude de Dugue Mac Carthy en 1963, ces enquêtes se sont multipliées. Parmi les plus récentes, on peut citer celles de Alcalay et Haguanoer (1988), Peretti (1989), Catherine (1990), Le Berre (1990) et Tessier et coll. (1990). Elles ont l'intérêt de donner une image de la fonction à un moment donné, avec parfois un rappel du passé ou une projection vers l'avenir. Malheureusement, le taux de réponses est souvent assez faible, et les résultats sont peu représentatifs de l'ensemble des entreprises françaises. De plus, la formulation des questions est rarement la même d'une enquête à l'autre, et il est difficile de faire une comparaison précise au cours du temps.

L'utilisation de documents existants facilite une telle comparaison, mais il est difficile de trouver des supports donnant une représentation globale de la fonction. Des descriptions de poste, ou fiches de fonction sont parfois rédigées, mais elles sont rarement mises à jour régulièrement. C'est pourquoi nous avons retenu ici les petites annonces passées par les entreprises cherchant des candidats pour des postes de généralistes dans la fonction Personnel. Cette idée n'est pas nouvelle, puisque l'APEC utilise régulièrement cette source pour analyser le marché de l'emploi des cadres dans chacune des grandes fonctions de l'entreprise.

Il faut remarquer pourtant que, si ce support permet de déceler des évolutions, il ne donne pas une image fidèle de la fonction à un moment donné. Seuls les postes pourvus par

recrutement externe sont concernés par une annonce, alors que le recrutement interne est une source privilégiée pour une fonction qui nécessite une bonne connaissance de l'entreprise et de ses rouages. Même lorsqu'il s'agit d'un recrutement externe, les relations, les associations d'anciens ou les candidatures spontanées sont parfois préférées aux annonces.

Malgré ces limites, une annonce a l'avantage de représenter concrètement les préoccupations et les attentes d'une entreprise à un moment donné. En ce sens, elle est déjà une projection de l'image de la fonction vers l'avenir.

Notre analyse porte sur 1678 annonces parues dans la revue *Liaisons Sociales* à trois périodes: 1973/78, 1982/83, et 1988/89 (respectivement 790, 472 et 414 annonces). Seules ont été retenues les offres d'emploi recouvrant l'ensemble, ou du moins l'essentiel de la fonction, à l'exclusion des demandes de spécialistes dans un domaine particulier (recrutement, formation, ou paye par exemple). Une analyse de contenu a permis de dégager les grands thèmes abordés et de définir un cadre facilitant les comparaisons. L'annexe 1 précise les regroupements qui ont été faits pour définir les activités de la fonction et les aptitudes requises des candidats.

Trois grandes catégories ont été retenues, comportant chacune plusieurs rubriques: les caractéristiques de l'entreprise (taille, secteur), celles de la fonction proposée (titre, activités), et enfin celles du candidat recherché (âge, sexe, expérience, niveau et type de formation, aptitudes personnelles). Toutes ces rubriques ne sont pas remplies dans chacune des annonces. La priorité est parfois donnée aux caractéristiques de la fonction, parfois au contraire, au profil du candidat, plus rarement aux caractéristiques de l'entreprise. L'analyse de ces priorités est souvent révélatrice du style de management de l'organisation concernée à travers l'image qu'elle veut donner aux candidats potentiels.

Après une présentation des grandes tendances de l'évolution observée, nous chercherons à préciser la notion de gestion des "ressources humaines" en la distinguant de la notion plus traditionnelle de gestion du "personnel".

Les grandes tendances de l'évolution

Les entreprises

Le tableau 1 présente l'évolution des caractéristiques des entreprises qui ont recherché par annonce dans Liaisons Sociales des responsables pour occuper des postes de généraliste dans la fonction Personnel.

La transparence des annonces en ce qui concerne les caractéristiques des entreprises semble s'améliorer: aujourd'hui, la taille de l'unité et le secteur d'activité sont plus souvent mentionnés, et les entreprises utilisent un peu plus rarement un intermédiaire pour passer leurs annonces. Même lorsqu'elles ont recours à un cabinet de recrutement, il arrive que leur identité soit précisée. Pourtant, de gros progrès sont encore à faire dans ce domaine: en 1988/89, moins du tiers des annonces (31 %) indiquaient l'identité de l'entreprise concernée.

- TABLEAU 1: EVOLUTION DE L'ENTREPRISE

- L'ENTREPRISE :		1973/78 (N=790)	1982/83 (N=472)	1988/89 (N=414)
TAILLE				
	< 200	6 %	6 %	7 %
	200 à 500	25 %	32 %	33 %
	500 à 1000	21 %	22 %	21 %
	> 1000	16 %	13 %	14 %
	NON MENTIONNE	33 %	27 %	24 %
SECTEUR				
	ALIMENTATION/AGRICULTURE	4 %	8 %	6 %
	INDUSTRIE	62 %	53 %	52 %
	SERVICES/TERTIAIRE	16 %	25 %	30 %
	NON MENTIONNE	17 %	14 %	13 %
ORIGINE DE L'ANNONCE				
	INTERMEDIAIRE	85 %	82 %	78 %
	ENTREPRISE	15 %	18 %	22 %

Il est intéressant de remarquer également une certaine ouverture de la fonction vers les activités de service (30 % des annonces en 1988/89 contre 16 % seulement en 1973/78), et vers les établissements de taille petite ou moyenne (moins de 500 personnes: 40 % en 1988/89 contre 31 % en 1973/78)

La fonction

L'évolution de la fonction se traduit d'abord à travers le titre mentionné dans l'annonce. Il donne une indication sur le statut du titulaire (Directeur, Chef de service, ou autres appellations, comme Responsable ou Manager); il précise aussi l'orientation de la politique sociale tournée vers la "gestion du personnel", les "relations humaines" ou "sociales", ou les "ressources humaines".

Le tableau 2 montre une diversification des titres utilisés, avec notamment une réduction très nette du nombre de "chefs" (34 % en 1988/89 contre 59 % en 1973/78) et l'apparition de la notion de "ressources humaines" (21 % en 1988/89), au détriment de celle de "personnel".

- TABLEAU 2: EVOLUTION DE LA FONCTION

- LA FONCTION PROPOSEE :	1973/78 (N=790)	1982/83 (N=472)	1988/89 (N=414)
TITRE			
DIRECTEUR	15 X	13 X	16 X
dont: DIRECTEUR-PERSONNEL	10 X	8 X	6 X
DIRECTEUR-REL. HUM OU SOC	4 X	2 X	3 X
DIRECTEUR-RESSOURCES HUM	0 X	0 X	5 X
DIRECTEUR-DIVERS	1 X	3 X	2 X
CHEF	59 X	52 X	34 X
dont: CHEF-PERSONNEL	55 X	46 X	31 X
CHEF-REL. HUM OU SOC	2 X	0 X	0 X
CHEF-RESSOURCES HUM	0 X	0 X	1 X
CHEF-DIVERS	2 X	6 X	2 X
AUTRES	26 X	35 X	49 X
dont: AUTRES-PERSONNEL	14 X	13 X	14 X
AUTRES-REL. HUM OU SOC	5 X	4 X	4 X
AUTRES-RESSOURCES HUM	0 X	1 X	12 X
AUTRES-DIVERS	6 X	17 X	19 X
TOTAL PERSONNEL	79 X	67 X	51 X
TOTAL RESSOURCES HUMAINES	0 X	2 X	21 X
TOTAL AUTRES	21 X	31 X	27 X
ACTIVITES			
RECRUTEMENT	43 X	43 X	41 X
CARRIERES	18 X	18 X	24 X
FORMATION	43 X	42 X	40 X
RELATIONS SOCIALES	47 X	59 X	55 X
APPLICATION DU DROIT DU T	12 X	19 X	20 X
INFORMATION/COMMUNICATION	12 X	11 X	23 X
REMUNERATION/PAIE	31 X	36 X	39 X
ANALYSE DE POSTES/CLASSIF	11 X	8 X	3 X
GESTION COURANTE/SUIVI	41 X	65 X	66 X

Le tableau 3 montre que cette tendance est surtout marquée chez les "directeurs" et les

titres divers, mais que la notion de "chef" reste le plus souvent associée à celle de "personnel" (91 % en 1988/89).

L'enquête de Peat Marwick (1988) constate aussi cette évolution, même si elle note parfois une différence notable entre le symbolisme des titres et la réalité de la position: "toutes les entreprises n'ont pas franchi en même temps les mêmes étapes, et les habitudes ont conservé des dénominations qui traduisent l'état d'esprit de l'entreprise au moment du 'baptême'" (p. 33). Le choix d'une appellation n'est pas anodin. Il est révélateur "de conceptions et de pratiques différentes dans le domaine social (Besseyre des horts, 1988), ou du moins "des intentions qui ont présidé à sa détermination" (Henriet, 1979). "Toutes les grandes options de la gestion des ressources humaines... constituent la mise en oeuvre, dans les choix quotidiens, de courants de pensée théoriques" remarquent Martory et Crozet (1984).

- TABLEAU 3: EVOLUTION DU TITRE DE LA FONCTION

	1973/78	1982/83	1988/89
DIRECTEUR	N = 119	N = 62	N = 88
DIVERS	6 X	23 X	15 X
PERSONNEL	65 X	65 X	37 X
REL. HUM/SOC	29 X	13 X	18 X
RESS. HUM	0 X	0 X	31 X
CHEF	N = 489	N = 246	N = 142
DIVERS	4 X	12 X	6 X
PERSONNEL	92 X	87 X	91 X
REL. HUM/SOC	4 X	0 X	1 X
RESS. HUM	0 X	0 X	2 X
AUTRES	N = 202	N = 164	N = 204
DIVERS	25 X	48 X	38 X
PERSONNEL	55 X	37 X	29 X
REL. HUM/SOC	20 X	12 X	8 X
RESS. HUM	0 X	3 X	25 X

La plupart des enquêtes sur la fonction Personnel ont cherché à faire ressortir les activités et les préoccupations principales des titulaires. La formation, la communication, l'appréciation et la mobilité interne ressortent nettement parmi les priorités des responsables interrogés (Peretti, 1986; Peat Marwick, 1988; La Berre, 1990; Catherine, 1990). Dans notre étude, la formation, la communication et la gestion des carrières sont effectivement en hausse très nette en 1988/89, mais la gestion courante, le suivi des effectifs et l'application du droit du travail sont en progression encore plus nette. Globalement, il semble que les annonces précisent de mieux en mieux les activités de la fonction proposée. La seule activité qui soit nettement en régression est l'analyse et la classification des postes, qui est probablement

considérée aujourd'hui comme un élément de la politique de rémunération.

Le tableau 4, qui analyse de façon plus détaillée les données globales du tableau 2, montre que la fonction de "directeur" est définie de façon beaucoup plus précise en 1982/83 qu'aux deux autres périodes, avec un accent porté sur les relations sociales, la formation, le recrutement et la rémunération. Les "chefs de service" ont ensuite repris une bonne part de ces activités. Il est intéressant de constater l'importance croissante accordée à la gestion courante et au suivi du personnel (gestion administrative, suivi des effectifs, fichiers, dossiers, déclarations sociales,...). Cette activité n'est pas uniquement du ressort des "chefs" de services de personnel: environ deux tiers des annonces de "directeurs" en 1988/89 mentionnent ce point (contre moins d'un tiers en 1973/78), mais en indiquant généralement qu'ils ont à "superviser" cette activité.

- TABLEAU 4: EVOLUTION DES ACTIVITES SELON LE STATUT DU TITULAIRE

ACTIVITES	1973/78		1982/83		1988/89	
	DIRECTEUR (N = 119)	CHEF (N = 469)	DIRECTEUR (N = 62)	CHEF (N = 246)	DIRECTEUR (N = 68)	CHEF (N = 142)
RECRUTEMENT	39 %	48 %	52 %	38 %	32 %	44 %
CARRIERES	19 %	18 %	24 %	11 %	38 %	23 %
FORMATION	47 %	44 %	58 %	39 %	31 %	53 %
RELATIONS SOCIALES	55 %	50 %	73 %	57 %	53 %	61 %
APPLIC. DROIT TRAV.	9 %	9 %	19 %	20 %	13 %	18 %
INFORMATION/COMMUN.	15 %	11 %	13 %	8 %	19 %	20 %
REMUNERATION/PAIE	29 %	30 %	35 %	31 %	24 %	38 %
AN.DE POSTE/CLASSIF	11 %	9 %	8 %	3 %	4 %	1 %
GEST COURANTE/SUIVI	31 %	42 %	61 %	65 %	68 %	62 %

Les entreprises sont probablement conscientes de la nécessité d'avoir à la base d'un système dynamique, tourné vers le progrès, une base solide, un outil qui réponde aux besoins de "maintenance" et fournisse les informations nécessaires à toute analyse prévisionnelle. Ce n'est pas lorsqu'il rejoint le corps des "stratèges" de l'entreprise que le D.R.H. doit délaïsser cet aspect important. Il est vrai que, parfois encore, l'administration "excite le mépris, voire la répulsion; elle évoque la poussière, les dossiers, la paresse intellectuelle, la routine" (Tessier et coll., 1990), mais cette conception très négative s'est largement transformée grâce aux outils informatiques qui ont annobli la fonction en supprimant un bon nombre de tâches routinières.

Le titulaire

Le tableau 5 montre que la fonction Personnel s'ouvre un peu plus aujourd'hui à des jeunes n'ayant pas nécessairement une longue expérience. Cette observation rejoint les

conclusions de Tessier et de ses collègues (1990), surpris du rajeunissement des cadres rencontrés, qui rompait la tradition du cadre "d'âge mûr, bien imprégné de la culture de l'entreprise, et apportant à la direction générale crédibilité et autorité" (p. 30). "La vieille garde est partie", leur affirmait, amusé, un D.R.H de 35 ans. L'analyse des annonces ne prend pas en compte ces cadres (souvent des ingénieurs dans les entreprises industrielles) qui accèdent à la fonction par promotion interne. Un équilibre est probablement à trouver entre ces deux profils complémentaires.

- TABLEAU 5: EVOLUTION DU PROFIL DES CANDIDATS SOUHAITES

- LE CANDIDAT :	1973/78 (N=790)	1982/83 (N=472)	1988/89 (N=414)
AGE DEMANDE			
"JEUNE" OU < 25 ANS	4 X	5 X	9 X
26-30 ANS	20 X	22 X	22 X
31-35 ANS	21 X	14 X	11 X
36-40 ANS	5 X	3 X	2 X
> 40 ANS	1 X	1 X	0 X
NON MENTIONNE	49 X	56 X	57 X
EXPERIENCE DEMANDEE			
2 ANS OU MOINS	3 X	3 X	6 X
3 à 5 ANS	25 X	27 X	27 X
6 ANS OU PLUS	3 X	6 X	9 X
MENTIONNEE SANS PRECISION	59 X	52 X	49 X
NON MENTIONNEE	11 X	10 X	9 X
SEXE			
F	1 X	0 X	0 X
H/F	4 X	13 X	20 X
AUTRES	95 X	86 X	80 X
NIVEAU DE FORMATION			
BAC + 2 OU INFERIEUR	5 X	3 X	8 X
"SUPERIEUR" OU >BAC + 2	41 X	53 X	66 X
NON MENTIONNE	54 X	45 X	25 X
TYPE DE FORMATION			
INGENIEUR	3 X	1 X	0 X
SOCIALE, PSYCHO	5 X	0 X	0 X
JURIDIQUE	13 X	19 X	6 X
JURIDIQUE + ING. OU SOC.	0 X	6 X	4 X
JURIDIQUE + GESTION	0 X	9 X	16 X
GESTION	0 X	4 X	15 X
GESTION + ING. OU SOC.	0 X	1 X	3 X
NON MENTIONNE	79 X	60 X	56 X
LANGUES			
MENTIONNE (SOUVENT ANGLAIS)	13 X	13 X	16 X
NON MENTIONNE	87 X	87 X	84 X
APTITUDES PERSONNELLES			
CONTACTS/RELATIONS/EQUIPE	23 X	31 X	43 X
DYNAMISME	6 X	6 X	7 X
ORGANISATION/METHODE	8 X	10 X	18 X
PERSONNALITE	5 X	6 X	8 X

Le rajeunissement constaté ci-dessus est cependant compensé par une nouvelle exigence en termes de formation: les entreprises demandent de plus en plus souvent une formation supérieure, en précisant parfois qu'elles souhaitent des diplômes de niveau Bac+5, et elles apprécient les doubles formations. Les juristes purs n'ont plus la cote (6 % des demandes en 1988/89), mais leur formation de base est appréciée en complément d'autres études, et notamment d'études de gestion (générale, ou spécialisée du type DESS gestion du personnel). La connaissance de la législation du travail est d'ailleurs fréquemment demandée aux non-juristes.

S'interrogeant sur les aptitudes du Directeur des Ressources Humaines à l'horizon 1995, les participants à une rencontre organisée en 1985 à Sophia-antipolis concluaient: "il devra parler à la fois plusieurs langues (mais un seul langage), celles du juriste, de l'informaticien, du financier, du psychologue, du formateur. S'y ajoutera le vocabulaire de l'homme de marketing, car il faudra vendre le 'projet d'entreprise'" (Martin, 1988, p. 50).

S'il est aussi important de parler plusieurs "langues", c'est que l'homme (ou la femme) de personnel est au centre d'un réseau de relations, négocie, travaille en équipe avec ses collègues. Les annonces requièrent de plus en plus souvent des qualités relationnelles (43 % en 1988/89 contre 23 % en 1973/78), mais en même temps on réclame chez lui de l'organisation, de la méthode et de la rigueur (18 % en 1988/89, 6% en 1973/78). Enfin, l'ouverture de la fonction aux femmes n'est plus l'apanage des entreprises ayant un personnel essentiellement féminin. Elle se caractérise par une mention explicite de plus en plus fréquente du type "homme/femme", "il/elle" sera chargé(e)...(20 % des annonces en 1988/89 contre seulement 4 % en 1973/78).

Le profil des candidats recherchés semble donc bien aller dans le sens d'une gestion des "ressources humaines", mais les fonctions proposées ne traduisent pas une évolution aussi nette.

Personnel ou Ressources Humaines?

Le tableau 6 montre que les deux domaines d'activité qui caractérisent la dénomination "ressources humaines" plutôt que la dénomination "personnel" en 1988/89 sont la communication (31 % contre 23 %) et la gestion des carrières (32 % contre 19 %). Ces résultats vont dans le sens de l'analyse de Weiss (1988) qui remarque qu'en s'orientant vers la "gestion des ressources humaines", le rôle des directions de personnel est devenu ou devient plus "propulsif". Il "a évolué vers la gestion des problèmes de communication, la gestion des aspirations et le développement de la motivation des salariés" (p. 35).

- TABLEAU 6: CARACTERISTIQUES DES ANNONCES POUR DES POSTES DE "PERSONNEL"
OU DE "RESSOURCES HUMAINES" EN 1988/89

	RESSOURCES HUMAINES (N = 88)	PERSONNEL (N = 213)
TAILLE		
< 200	1 X	2 X
200 - 500	27 X	42 X
500 - 1000	32 X	18 X
> 1000	14 X	10 X
NOM MENTIONNE	26 X	20 X
SECTEUR		
ALIMENTATION/AGRICULTURE	5 X	7 X
INDUSTRIE	48 X	54 X
SERVICES/TERtiaIRE	36 X	27 X
NOM MENTIONNE	11 X	13 X
ACTIVITES		
RECRUTEMENT	44 X	45 X
CARRIERES	21 X	23 X
FORMATION	52 X	53 X
RELATIONS SOCIALES	41 X	59 X
APPLICATION DROIT TRAVAIL	14 X	21 X
INFORMATION/COMMUNICATION	32 X	19 X
REMUNERATION/PAIE	32 X	41 X
ANALYSE DE POSTE/CLASSIF	2 X	1 X
GESTION COURANTE/SUIVI	53 X	85 X
NIVEAU DE FORMATION REQUIS		
"SUP" OU > BAC+3	85 X	59 X
NOM MENTIONNE OU <= BAC+2	15 X	41 X
TYPE DE FORMATION REQUIS		
INGENIEUR	0 X	0 X
SOCIALE, PSYCHO	0 X	0 X
JURIDIQUE	5 X	4 X
JURIDIQUE + ING. OU SOC.	5 X	12 X
JURIDIQUE + GESTION	16 X	15 X
GESTION	18 X	10 X
GESTION + ING. OU SOC.	2 X	2 X
APTITUDES PERSONNELLES		
CONTACTS/RELATIONS/EQUIPE	47 X	44 X
DYNAMISME	11 X	6 X
ORGANISATION/METHODE	11 X	18 X
PERSONNALITE	7 X	8 X

La gestion des "ressources humaines" s'est développée plus largement dans les grandes unités (46 % des postes "ressources humaines" sont offerts dans des unités de plus de 500 personnes, contre 28 % des postes de "personnel"), et les activités de services l'ont adopté plus rapidement que l'industrie, fidèle à ses traditions.

Enfin, on demande du titulaire d'un poste de gestion des "ressources humaines" une formation supérieure (dans 85 % des cas, contre 59 % pour les postes de "personnel"), plutôt dans le domaine de la gestion (36 %) que dans celui du droit (26 %), et on attend de

lui un peu plus de dynamisme (11 % contre 6 %), en insistant moins sur l'organisation et la méthode (11 % contre 18 % pour les postes de "personnel").

Nous avons montré, à travers une image, certes un peu déformée, de la fonction Personnel dans les organisations, que l'évolution des postes et de leurs titulaires allait vers une ouverture et une diversification. L'importance croissante accordée à la formation, à la communication ou à la gestion des carrières ne va pas, bien au contraire, à l'encontre des domaines plus traditionnels de gestion courante et de suivi qui semblent au contraire revalorisés. Les exigences en termes de formation sont plus élevées, et les doubles formations, incluant notamment des bases de gestion, sont très appréciées, surtout dans les entreprises où a été adoptée la notion de "ressources humaines"

Conclusion

L'approche retenue pour cette analyse a permis de dégager quelques grandes tendances de l'évolution de la fonction Personnel et de préciser l'utilisation de la notion de "ressources humaines", mais cette évolution correspond-elle à une tendance profonde, ou bien n'est-elle qu'une nouvelle mode ?

Certains considèrent que la période de la "gestion des ressources humaines" est déjà révolue. Saïtes (1988), évoquant la nouvelle génération des D.R.H. des années 90, estime que "le concept de 'gestion des ressources humaines' sera dépassé, parce que réducteur". Il rêve d'un D.G.E.C.D.S.P.E. (Directeur Général Emploi Communication Développement Social Projet d'Entreprise) dont l'horizon dépasse le cadre de l'établissement et de l'entreprise, qui anime des systèmes d'information connectés à l'extérieur, propose des structures et milite pour la mobilisation des hommes. Pour faire face à la complexité et à la diversité croissante des problèmes, l'APEC (1989) annonce déjà, au delà de l'administration du personnel et de la gestion des ressources humaines, l'ère du "management social".

Hermel (1986) et Fombonne (1988) situent plutôt ce courant de "changement social" dans les années 70, avant le développement réel d'une gestion des ressources humaines "à la fois globale et stratégique". Mais, si ce développement s'amorce aujourd'hui, force est de constater que, souvent encore, la fonction Personnel "n'est pas vraiment perçue comme une fonction qui fait partie du management stratégique de l'entreprise" (Le Berre, 1990, p. 38). "Quelques sociétés attribuent à leur DRH la place qu'il mérite, mais la lutte des D.R.H. pour se faire accepter ou reconnaître est loin d'être achevée" (Martinais, dans Tay Botner,

1990, p. 16). Lorsqu'il présente la Gestion Stratégique des Ressources Humaines, Besseyre des Horts (1988, p. 221) a le sentiment d'avoir décrit un état idéal vers lequel peuvent tendre certaines entreprises, et qui permettra à la fonction sociale de "sortir enfin du ghetto social ou de l'humanisme dans lequel on l'a trop longtemps maintenue".

La représentation qui ressort de l'étude de nos annonces est plutôt encourageante. Elle laisse entrevoir que la fonction Personnel est mieux reconnue et qu'elle évolue lentement vers cet état idéal. L'association, voire parfois la confrontation de jeunes "professionnels" formés dans les écoles de gestion et de cadres expérimentés connaissant bien la culture et l'environnement de leur organisation devrait permettre d'éviter une approche trop sociale ou humaniste, mais aussi une approche trop technocratique dans laquelle les hommes et les femmes ne seraient plus que des pions sur l'échiquier des emplois de l'entreprise. L'accent mis sur les aptitudes relationnelles des candidats dans les annonces est plutôt rassurant sur ce point.

Ainsi, la fonction Personnel, en évoluant vers une approche "ressources humaines" valorisant l'individu et ses possibilités d'évolution, doit conserver un équilibre entre trois pôles: une gestion "administrative" qui, tout en restant un fondement essentiel du système, n'est plus considérée comme une fin en soi; une gestion "sociale", principalement centrée sur l'écoute et la satisfaction des besoins des individus et des groupes; enfin une gestion "technocratique" dans laquelle des méthodes sophistiquées définissent une adéquation des emplois et des profils individuels. Cet équilibre peut varier selon la culture et la stratégie de chaque entreprise. Il est déterminé en grande partie par les orientations de la Direction Générale qui reste, en fin de compte, le principal responsable de la gestion des ressources humaines.

Annexe 1: Principaux termes regroupés dans l'analyse de contenu

- Activités de la fonction:

- . **Recrutement, embauche, sélection**
- . **Carrières, mutations, promotions, affectations, orientation, développement**
- . **Formation, perfectionnement**
- . **Relations sociales, relations avec les partenaires sociaux, CE, participation**
- . **Application du droit du travail, de la législation sociale, aspects juridiques, contrats de travail, contentieux**
- . **Information, communication, documentation, journal**
- . **Rémunération, paie, salaires**
- . **Analyse de postes, classifications, qualification, définitions de fonctions**
- . **Gestion courante, suivi des effectifs, gestion administrative, fichiers, dossiers, déclarations sociales**

- Aptitudes personnelles requises du candidat:

- . **Contacts, relations, travail en équipe, animation, dialogue, sens des relations, diplomatie, négociation**
- . **Dynamisme, énergie, enthousiasme**
- . **Organisation, méthode, rigueur, sens pratique, bon sens**
- . **Personnalité, rayonnement personnel, charisme**

REFERENCES

- ALCALAY, G. et HAGUENOER, G. (1988) - Enquête sur le management des Ressources Humaines et la fonction Personnel, *Personnel*, n° 296, juin 1988, p. 10-21
- APEC (1989) - Les hommes du personnel, *Courrier Cadres*, n° 817, 14 avril 1989
- ARMAND, R. (1972) - Gestion souple des ressources humaines, *Le Management*, Mars 1972, p. 33-39
- BESSEYRE DES HORTS, C.H. (1988) - *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Les Editions d'Organisation
- CATHERINE, J. (1990) - La fonction Personnel dans les établissements ou entreprises de 200 à 2000 personnes, *Cahiers de l'ANDCP*, n° 40, mars 1990
- De COSTER, M. et DUBOIS, V. (1973) - Les politiques de personnel, *Personnel*, n° 181, juin 1973, p. 36-47
- De TOCQUEVILLE, A. (1835) - *De la démocratie en Amérique*, Union Générale d'Editions, 1963
- DUGUE MAC CARTHY, D. (1963) - *La fonction Personnel*, Les Editions d'Organisation
- FOMBONNE, J. (1988) - Pour un historique de la fonction Personnel, dans WEISS et coll. (1988) p. 50-138
- HENRIET, B. (1979) - *La fonction Personnel dans l'entreprise: évolution et signification*, C.R.E.S.S.T, Sceaux
- HERMEL, P. (1986) - *Vers un rôle stratégique de la fonction Personnel*, Etudes et Documents IAE Aix-en-Provence, WP 330
- LE BERRE, M. (1990) - La gestion des ressources humaines fait-elle partie du management stratégique de l'entreprise?, *Personnel*, n° 316, juillet 1990, p. 34-44
- MARTIN, C. (1986) - La formation des directeurs des ressources humaines de demain, *Personnel*, n° 277, mai 1986, p. 49-51
- MARTORY, B. et CROZET, D. (1984) - *Gestion des Ressources Humaines*, Fernand Nathan
- Mc GREGOR, D. (1960) - *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill
- PEAT MARWICK (1988) - La rentabilité sociale, du discours à la réalité, *Personnel*, n° 295, mai 1988

- PERETTI, J.M. (1989) - Profil du DRH aujourd'hui, *Ressources Humaines*, janvier 1989
- PERETTI, J.M. (1990) - *Ressources Humaines - Fonction personnel et management des ressources humaines*, Vuibert gestion
- PIERRE, J.C. (1974) - La gestion des ressources humaines: une approche intégrée et prévisionnelle, *Management France*, juin 1974
- PIGORS, P., MYERS, C.A. et MALM, F.T. (ed.) (1964) - *Management of Human Resources*, McGraw Hill
- SALLES, C. (1988) - Bon anniversaire... à l'ANDCP, *Personnel*, n° 297, juillet 1988, p. 34-38
- TAY BOTNER, I. (1990) - Les formations aux Ressources Humaines, l'affaire de tous, *Formation France*, n° 31, octobre 1990, p. 12-17
- TESSIER, M.C., DOURY, J.P., MARTINON, D. ET PICARD, J. (1990) - Le Directeur des Ressources Humaines de 1989 à 1992: la ruée vers l'homme, *Personnel* n° 314, mai 1990
- VIELCANET, F. (1990) - DRH: tous des "pros"?, *Liaisons Sociales Mensuel*, n° 50, juin 1990, p. 43
- WEISS, D. et collaborateurs (1988) - *La fonction Ressources Humaines*, Les Editions d'Organisation