

LA FONCTION PERSONNEL :
Evolutions et différenciations

Julienne BRABET et Hervé FENNETEAU

ISEM, Université Montpellier I
14 rue Cardinal de Cabrières
34000 Montpellier

Comment évolue la fonction Personnel ? Comment se différencie-t-elle en fonction des caractéristiques "objectives" des organisations, de leur culture ? On a tenté au cours des dernières décennies de répondre à ces questions en réalisant des monographies d'entreprises, des enquêtes par questionnaire ou par entretien portant sur le présent, le passé et l'avenir de la fonction ou encore en étudiant les documents produits par la fonction elle-même, ses détracteurs et ses analystes (à titre d'exemples *MAC CARTY (1963)*, *FRANCK (1979)*, *BOSQUET (1980)*, *ALCALAY et HAGUENOER (1988)*, *FOMBONNE (1988)*, *ALEXANDRE TIC (1989)*, *BRABET (1990)*). On n'a pour l'instant, à notre connaissance, utilisé l'analyse des offres d'emploi que de manière relativement superficielle et globale, en se fixant pour objectif une étude du marché de l'emploi permettant une meilleure adaptation à ce marché des formations et des demandeurs d'emplois (APEC) et non la connaissance plus approfondie des fonctions qui nous intéresse ici.

METHODOLOGIE

Nous avons souhaité utiliser les offres d'emploi parues dans la presse dans une toute autre perspective, en opérant d'une part une analyse de contenu détaillée, d'autre part une interprétation de type plus clinique.

Nous avons étudié le profil du poste proposé : son titre précis, son contenu, sa position hiérarchique, son implication dans les orientations politiques de l'entreprise, sa valorisation, la structure de la fonction.

Nous avons analysé le profil requis du candidat : l'expérience, la formation, les caractéristiques personnelles exigées.

Nous avons relevé les caractéristiques de l'établissement recruteur : sa taille, sa localisation, sa position à l'intérieur d'un groupe ou indépendante, les termes utilisés pour valoriser l'offre de recrutement.

Enfin nous avons réalisé une interprétation des informations contenues dans l'annonce en essayant de repérer les préoccupations, les valeurs de la fonction et dans la mesure du possible la culture dominante exprimée.

Nous avons pour ce faire utilisé des catégories d'analyse précédemment élaborées (*BRABET, 1989*) à partir des travaux de *ANSOFF (1984)*, *MINTZBERG (1982)*, *SAINSAULIEU (1987)*, *SISSON (1983)*, *TYSON et FELL (1986)*.

Nous avons distingué 6 grandes catégories de gestion des hommes.

L'**autorité**, paternaliste ou agressive, qui implique directivité et incarnation très polarisée de la légitimité par un homme ou un segment limité de l'organisation (type Traditionnel de SISSON). Elle peut simplement être évoquée par l'annonce ou apparaître comme une valeur forte, dominante. Nous avons ainsi défini deux niveaux d'intensité pour chacune des catégories retenues.

L'**impersonnalité** qui naît souvent d'une réaction contre l'autoritarisme, des règles protectrices excluant l'arbitraire, assurant une équité formelle, protégeant ceux qui détiennent peu de pouvoir et abritant les relations des conflits et des tensions.

L'**influence**, mode de gestion des hommes et des femmes de l'entreprise qui consiste à les représenter plus comme des consommateurs que comme des acteurs : certains types de marketing social (marketing interne, s'inscrivent dans cette optique visant à obtenir loyauté et implication grâce à des actions de type très psychologique, centrées sur la communication et la rationalisation des processus de production et de gratification (type Sophisticated Human Relations de SISSON).

La **négociation** qui reconnaît les membres de l'entreprise comme des acteurs adultes dont les intérêts peuvent être divergents. La négociation doit permettre d'aboutir à des synergies qui respectent suffisamment les attentes de chacun pour préserver le dynamisme de l'organisation et éviter son explosion. La régulation est de type pouvoir, contre-pouvoir (type Consultative de SISSON). Dans le contexte social et juridique français, la préoccupation de traitement du social peut apparaître dans l'annonce sans qu'une culture forte de la négociation soit repérable, c'est cette préoccupation que nous avons définie comme le plus faible niveau d'intensité de la variable négociation.

Le **développement des compétences** où l'insistance porte sur la responsabilisation, la formation, la mise en valeur des individus, leur évolution.

L'**architecture** qui implique une intervention au niveau de la macro et de la micro-organisation du travail pour gérer les hommes en façonnant les structures et les procédures, en gérant les ressources des acteurs et leur position dans l'entreprise (type Architects de TYSON et FELL).

Nous avons aussi défini des catégories du management des événements de la vie de l'entreprise les extrêmes étant la gestion au coup par coup et le management stratégique (dans l'acception du terme adoptée par ANSOFF, 1984).

Certaines entreprises réagissent aux événements en les gérant au coup par coup, le futur ressemble à un présent au cours duquel des événements inattendus apparaissent.

Suivant les préceptes de Weber, d'autres entreprises administrent : dans un environnement très stable, toutes les situations sont prévues et résolues par avance, des règles et des procédures écrites régissent les activités de l'entreprise. Les contrôles s'exercent à posteriori sous forme de contrôle budgétaire par exemple. Le présent et le futur se confondent.

Dans un environnement plus compétitif et une situation du type "produire un produit standard au coût le plus bas", la rationalité économique (gestionnaire) prend le pas sur la rationalité administrative, les méthodes de la comptabilité analytique sont introduites et parfois celles de la planification à long terme. Le futur est l'extrapolation du présent.

Lorsque l'environnement se fait plus incertain, lorsque des discontinuités fortes interviennent, la planification stratégique qui prend en compte les ruptures, qui gère la diversification, apparaît ; le futur est conçu comme l'actualisation de tendances aujourd'hui détectables qui provoqueront des changements essentiels.

Enfin, lorsque le futur est en grande partie imprévisible, lorsqu'il sera surprise, résultante des forces uniquement perceptibles aujourd'hui au travers de signaux faibles, le management stratégique intervient centré sur la construction de la flexibilité de l'entreprise : de ses vigies, de ses capacités de réaction, de ses structures de crise.

Nous avons dû, après pré-étude, renoncer à certaines distinctions : le mode de gestion des événements au coup par coup ne se perçoit pas dans les annonces, pas plus que ne se différencient planification stratégique et management stratégique que nous avons réunis sous le vocable unique d'approche stratégique ; enfin l'impersonnalité et dominantes administratives se rencontrent concomitamment et nous avons choisi la dénomination "bureaucratique" pour en exprimer la conjugaison (le type Clerk of the works de TYSSON et FELL). Nous avons ici, comme ailleurs, distingué 2 niveaux, celui de la simple accentuation du traitement administratif par l'annonce, d'une part, celui d'une culture bureaucratique forte d'autre part.

Notre hypothèse de base était évidemment celle d'une évolution dans le temps des catégories dominantes, celle d'une coexistence actuelle des différentes préoccupations, des différentes valeurs définies, dont seules les proportions auraient varié de l'après guerre à 1989.

Les classiques tris à plat et tris croisés ont été utilisés pour repérer les caractéristiques dominantes et les évolutions de la fonction ; nous avons eu recours à l'analyse des données : analyse des correspondances multiples et analyse hiérarchique, pour mettre en évidence les différenciations de la fonction que tous ses actuels analystes s'accordent à souligner.

D'autre part pour tenter de vérifier nos hypothèses, nous nous sommes intéressés non à l'analyse de l'ensemble des offres d'emplois concernant la fonction mais uniquement à celles qui, d'une part se centrent sur le plus haut niveau hiérarchique de la fonction dans l'établissement (directeurs, responsables, chefs, managers...), qui, d'autre part visent au recrutement d'un cadre généraliste de la fonction (domaine d'intervention : Personnel, Ressources Humaines, Affaires sociales, Relations humaines...) ; elles nous procuraient dans un premier temps la vision la plus globale de la fonction.

Nous avons conscience des limites de notre démarche.

Tout d'abord les offres d'emploi telles qu'elles apparaissent dans les annonces ne constituent pas l'ensemble des recrutements dans les postes étudiés et n'en sont probablement pas représentatives. Par exemple plusieurs enquêtes font état d'un recrutement de plus en plus important de cadres venus d'autres fonctions (production, commercialisation) pour assumer la responsabilité de la fonction personnel ; c'est un phénomène que nos résultats ne mettent pas en évidence, bien au contraire, probablement parce que les cadres non spécialistes de la fonction mais recrutés à sa tête font l'objet d'une promotion interne ou d'une mutation au sein même de l'entreprise concernée et parce que la place des chasseurs de tête n'utilisant pas l'annonce de presse mais un fichier, dans la procédure de recherche des candidats, est en progression.

On peut donc penser que non seulement la représentativité même de l'échantillon que constituent les annonces parues dans la presse est limitée mais encore qu'elle a évolué dans le temps.

D'autre part les annonces ne restituent pas nécessairement une image réaliste de la fonction Personnel dans l'entreprise, ne serait-ce que parce qu'elles présentent une demande idéale, qui peut ne pas correspondre au profil du candidat finalement recruté, et l'offre d'un poste parfois embelli pour la circonstance. On peut dire en ce sens que les annonces traduisent parfois plus la culture de l'entreprise que ses pratiques concrètes.

Enfin les informations contenues dans les annonces sont parfois trop peu nombreuses pour permettre une représentation précise de la fonction ; la taille des annonces croît significativement dans le temps : par exemple 100 % d'entre elles sont petites dans les années 50, 76 % dans les années 70, 26 % dans les années 80. La présentation des profils de postes et de candidats devient plus détaillée, ce qui rend la comparaison historique mal aisée.

Malgré ces limites nous pensons que la conjugaison d'une analyse approfondie et d'une interprétation synthétique des offres d'emploi parues dans la presse est complémentaire des autres approches de l'évolution et de la différenciation des fonctions managériales et qu'elle permet des comparaisons très riches : entre plusieurs périodes de l'histoire, entre des fonctions diverses, entre les pratiques de bon nombre de nations qui ont recours à l'annonce dans leur procédure de recrutement. C'est pourquoi, dans le cadre de l'Observatoire des fonctions managériales MSG-ESCAE, de Montpellier, nous avons déjà amorcé en utilisant cette méthode

- l'étude de la fonction Marketing et celle de la fonction Financière,
- la comparaison Etats-Unis/France en matière d'évolution de la fonction Personnel, en coopération avec G. ALPANDER (1989).

C'est dans cette approche plus large que s'inscrit la présente recherche. Elle constitue une démarche limitée visant à mettre au point une méthode commune à l'ensemble des investigations mentionnées.

346 annonces ont été analysées, elles représentent l'ensemble des annonces parues dans le quotidien Le Monde de 1947 à 1989 au cours du mois d'Avril, auxquelles viennent s'ajouter celles parues à partir de 1980 dans le quotidien Le Figaro durant le même mois.

PREMIERS RESULTATS

Par souci de concision nous nous contenterons de présenter ici les résultats de notre enquête ; nous ne les comparerons pas à ceux d'autres études portant sur le même thème mais utilisant des échantillons et des méthodologies différentes, ce qui impliquerait de multiples précautions ; d'autre part nous n'analyserons que les résultats portant sur les profils des postes et les valeurs exprimées par les annonces, en les mettant en relation avec les caractéristiques des entreprises qui recrutent ; nous remettrons à une ultérieure publication la réflexion sur le profil des candidats.

Parmi les 346 annonces analysées, aucune n'est parue avant 1950 ; 6 datent des années 50, 46 des années 60, 139 des années 70, 155 des années 80, parmi lesquelles 34 sont issues du quotidien Le Figaro. Après un fort développement qui correspond à celui de l'économie, de la fonction et du support annonce, on observe donc une relative stagnation.

TITRE DES POSTES

FIG. 1

TITRES DE LA FONCTION
(en pourcentage de l'ensemble des annonces)

TITRE	DOMAINE D'INTERVENTION							TOTAL
	Personnel	Adm. du personnel	Gest. du personnel	Relations Humaines	Res. Humaines	Aff. & Rel. Sociales	Autre	
CHEF	48	2	0	1	0	0	0	52
DIRECTEUR	16	0	0	3	1	1	0	21
RESPONSABLE	15	2	3	2	2	2	0	26
Autres	1	0	0	0	0	0	0	1
TOTAL	80	4	3	6	3	3	1	100

Entre 1957, date de parution de la première annonce et 1989, la dénomination "Chef du Personnel" a été la plus utilisée (48 % des annonces) suivie de fort loin par celle de "Directeur du Personnel" (16 % des annonces) et de "Responsable du Personnel" (15 %) ; les autres intitulés "Directeur des Relations Humaines" (3 %), "Responsable de la Gestion des Ressources Humaines" (3 %), "Chef ou Responsable de l'Administration du Personnel", "Directeur ou Responsable des Ressources Humaines", "Directeur ou Responsable des Relations Sociales ou des Affaires Sociales" (tous < 2 %) sont très minoritaires.

L'évolution au cours de ces décennies a cependant été très nette.

La proportion de titres de "Chef" décroît significativement (77 % avant 1970, 57 % dans les années 70, 40 % dans les années 80) tandis qu'augmente celle de "Responsable" (2 % avant 1970, 18 % dans les années 70, 40% dans les années 80) ; Les deux dénominations sont donc également utilisées à la fin de la période étudiée. Le terme de "chef" est probablement victime d'une connotation corporatiste en contradiction avec les nouvelles cultures managériales et désigne plutôt en 1980 la fonction centrée sur le personnel, dans un établissement dépendant d'un siège. Le pourcentage d'annonces portant le titre de "Directeur" reste à peu près stable et oscille autour de 20 %. Les autres dénominations : "Manager", "Patron"... ne dépassent jamais 1%.

Le domaine d'intervention de la fonction est pendant la période étudiée très majoritairement désigné par le vocable "Personnel" (80 % des annonces), la dénomination Relations Humaines figure sur 6 % des annonces, aucun autre intitulé n'apparaît dans plus de 4 % des cas. Cependant il faut noter la régression très nette de cette désignation "Personnel" (94% avant 1970, 87 % dans les années 70, 68 % dans les années 80, 54 % entre 1985 et 1989) et la progression des désignations "Relations Humaines" (0 % avant 1970, 4 % dans les années 70, 10 % dans les années 80) et Ressources Humaines ; cette dernière apparaît très timidement dans la première moitié des années 80 (1 %) et émerge dans la seconde moitié (14 %).

Au cours de la période étudiée on constate donc l'importance de la dénomination "Chef du personnel" mais aussi la régression du titre "Chef" au profit du titre "Responsable", le déclin relatif de la désignation "Personnel", l'émergence des désignations "Relations Humaines" et "Ressources Humaines", les autres dénominations y compris celles d'Affaires Sociales et de Relations Sociales restent peu fréquentes.

CONTENU DES POSTES

L'intervention dans le domaine des relations sociales, qu'elle ait pour objectif de préparer les dossiers du CE ou de négocier directement avec les partenaires sociaux (46 % des annonces), la mission de formation (39 %), l'administration du personnel (38 %), l'embauche ou le recrutement (36 %), la paie ou les politiques de rémunérations (26 %), constituent les missions les plus souvent citées dans les annonces et cela que l'on examine la période avant 1970, les années 70 ou les années 80. A l'intérieur de ces activités qui constituent le coeur de la fonction, les relations sociales sont toujours les plus citées quelle que soit la période envisagée (35 % avant 1970, 45 % dans les années 70, 53 % dans les années 80), les ordres relatifs d'importance de l'embauche et de la paie tendent à décroître (respectivement présentes dans 36 % et 30 % des annonces pendant les années 80) tandis qu'est plus évoquée la dimension administrative (46 % des annonces dans les années 80), qui inclut parfois une partie de ces activités.

Au cours de l'ensemble de la période dans plus de 10 % des annonces sont mentionnés comme contenus de poste : le droit du travail, la prise en charge de l'aspect juridique de la fonction (18 %), l'information et la communication (16 %), la gestion des carrières ou des promotions (13 %), l'animation, la motivation ou la mobilisation des hommes (11 %).

La gestion prévisionnelle, les relations extérieures, l'amélioration des conditions de travail (7 % des annonces), mais aussi la gestion des oeuvres sociales, le management participatif, le développement organisationnel ou l'enrichissement des postes, l'audit social, la gestion des valeurs, celle de l'emploi, la gestion internationale (tous moins de 5 %) apparaissent dans un nombre limité d'annonces. Notons cependant que l'amélioration des conditions de travail est citée dans 10 % des annonces des années 80.

En résumé 5 activités constituent au cours de cette période les contenus les plus fréquemment mentionnés : l'intervention dans le domaine des relations sociales, la formation, l'administration, le recrutement, la rémunération ; les autres activités étant beaucoup moins citées quelle que soit la sous période considérée. L'information est l'activité qui progresse le plus au cours de ces décennies (mentionnée par 6 % des annonces avant 1970 - 10 % dans les années 70 - 25 % dans les années 80).

A quelques rares exceptions près (aménagement du temps de travail, gestion des oeuvres sociales) chacun des contenus est plus cité dans les années 80 qu'avant 1970 parce que les annonces se font plus détaillées en même temps que la fonction Personnel tend à se préciser dans les représentations des recruteurs.

PREOCCUPATIONS ET VALEURS

Si nous nous centrons maintenant sur les préoccupations, les valeurs de la fonction, telles qu'elles peuvent être interprétées au travers des annonces, nous constatons que les plus fréquemment rencontrées au cours de l'ensemble de la période étudiée sont : le traitement administratif du personnel (47 % des annonces) et le traitement du social (46 % des annonces). Ces deux valeurs sont toujours les plus fréquentes au cours des années 1980, remarquons cependant que bureaucratie et/ou négociation ne constituent pas fréquemment des valeurs fortes exprimées par les annonces (13 % - 3 %).

Développement des compétences, gestion et influence figurent aussi au rang des valeurs fréquentes de la fonction (38 % - 28 % - 22 %) l'influence-motivation progressant très fortement au cours de la période comme mode de traitement du personnel.

Planification, stratégie et architecture qui représentent des visions modernes de la fonction, véhiculées par les manuels de GRH, sont des approches rarement explicitées depuis la guerre même si l'on constate une progression dans les années 80.

Remarquons cependant que le mode de gestion autoritaire, tant décrié aujourd'hui, est très peu proné quelle que soit la période étudiée.

Notons enfin qu'aucune valeur forte n'est très fréquemment repérable dans des proportions élevées et cela quelle que soit la sous période envisagée.

Comme le met en évidence la figure 2, les annonces parues avant 1970 sont centrées surtout sur le traitement du social, le traitement administratif et le développement ; au cours des années 70 ces trois préoccupations sont encore plus fréquemment exprimées en même

temps que s'affirment des valeurs de gestion et de traitement par l'influence. Au cours des années 80, le socle traitement administratif, traitement du social, développement des compétences se renforce encore, les perspectives d'influence et de gestion progressent, les approches planificatrice et stratégique ne se rencontrent que dans 10 % des annonces, l'approche "architecturante" dans 5 %.

Il semble que la distance entre discours et réalité de la fonction mise en relief par *FRANCK* (1977) ne se soit pas encore estompée.

FIG. 2

**VALEURS DE LA FONCTION
en % des annonces étudiées**

		<1970	70-79	80-89	TOTAL
AUTORITE	Evoquée	6	3	3	3
	Forte	0	0	0	0
	Totale	6	3	3	3
TRAITEMENT ADM/ BUREAUCRATIE	Evoquée	23	33	37	34
	Forte	12	14	14	13
	Totale	35	47	51	47
INFLUENCE	Evoquée	8	18	24	19
	Forte	0	0	6	3
	Totale	8	18	30	22
DEVELOPPEMENT	Evoquée	25	30	40	34
	Forte	0	6	4	4
	Totale	25	36	44	38
TRAITEM. DU SOCIAL/ NEGOCIATION	Evoquées	25	46	46	43
	Forte	0	3	4	3
	Totale	25	49	50	46
ARCHITECTURE	Evoquée	0	1	5	3
	Forte	0	1	0	1
	Totale	0	2	5	3
GESTION	Evoquée	10	19	30	23
	Forte	10	5	5	5
	Totale	20	24	35	28
PREVISION - PLANIFICATION	Evoquée	2	6	9	7
	Forte	8	2	1	2
	Totale	10	8	10	9
STRATEGIE	Evoquée	0	3	9	5
	Forte	2	1	1	1
	Totale	2	4	10	7

DIMENSION POLITIQUE et VALORISATION DE LA FONCTION

L'implication de la fonction dans les orientations politiques de l'entreprise (participation au comité de direction, conception de la politique du personnel) bien qu'elle soit mentionnée seulement par un quart des annonces, semble progresser au cours de l'ensemble de la période (14 % avant 1970 - 27 % pendant les années 70 - 30 % pendant les années 80).

Parallèlement la valorisation de la fonction personnel s'explique (17 % avant 1970 - 22 % pendant les années 70 - 27 % pendant les années 80).

AXES DE DIFFERENCIATION DE LA FONCTION

L'analyse des correspondances multiples sur les variables actives : titre, contenu, valorisation, implication du poste dans la politique de l'organisation, valeurs de la fonction - permet de repérer deux grands axes de différenciation.

Le premier axe oppose les postes gestionnaires aux postes administratifs.

Au pôle gestion, les modalités qui contribuent le plus à la formation de l'axe sont celles qui manifestent la valorisation du poste, ou qui traduisent son implication dans :

- la mission de formation, l'embauche, la gestion des carrières et plus largement le développement des compétences,
- la dimension politique de l'entreprise.

Au pôle administration, les modalités qui contribuent le plus à la formation de l'axe sont celles qui manifestent la non implication du poste dans la mission de formation et le développement des compétences et qui traduisent des valeurs fortement bureaucratiques ou au moins administratives.

Le second axe oppose les postes qui privilégient la fonction d'entretien de la ressource humaine à ceux qui privilégient une fonction d'orientation politique.

Au pôle entretien de la fonction, les modalités qui contribuent le plus à la formation de l'axe sont celles qui traduisent l'implication du poste dans :

- les activités administratives, la paie, l'embauche,
- les relations sociales et l'aspect juridique de la fonction.

Au pôle de l'orientation politique de la fonction, les modalités qui contribuent le plus à la formation de l'axe sont celles qui manifestent la non implication du poste dans les activités administratives et les relations sociales, qui traduisent l'importance de la valeur de développement du potentiel humain et l'émergence d'une approche stratégique.

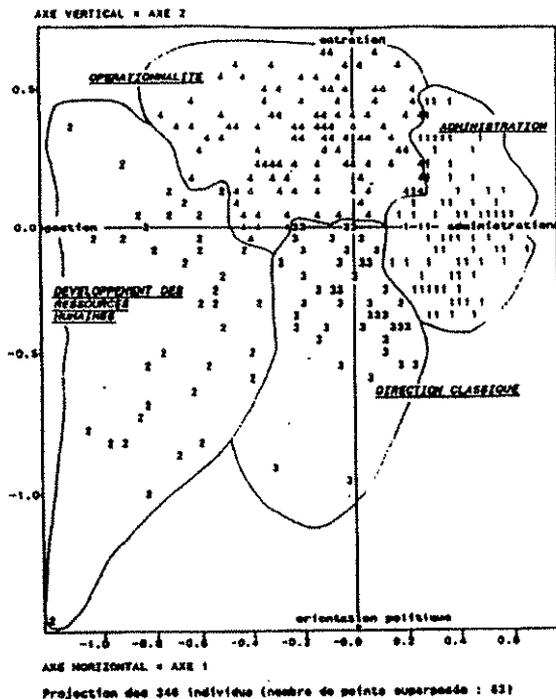
STYLES DE FONCTION

La forme du nuage de points individus (annonces) ne permet pas d'isoler des types très contrastés mais simplement de dessiner des classes aux frontières parfois peu marquées que nous identifierons en termes de styles.

A partir de l'analyse hiérarchique réalisées sur les coordonnées factorielles des individus (axes 1 et 2) et du croisement des variables de classification ainsi obtenues avec les variables décrivant le poste nous définirons donc quatre styles (Figure 3) : Administration, Développement des Ressources Humaines, Direction classique, Opérationnalité, en citant les relations significatives entre variables.

LES STYLES DE FONCTION PERSONNEL

Figure 3



Le style **Administration** : 39 % des annonces. Il se distingue des autres par une plus faible explicitation des profils de poste (57 % des annonces sont petites contre 36 % en moyenne), les seules modalités obtenant des pourcentages plus élevés étant celles qui traduisent de fortes valeurs bureaucratiques (27 %, moyenne 13 %), les préoccupations (53 %) et l'implication dans des tâches administratives, dans des activités juridiques (16 % - 2e position par rapport aux pourcentages de citations). Ce sont ces annonces qui portent le plus l'intitulé "Chef" (69%) et à égalité avec la classe opérationnalité, l'intitulé "Personnel" (88 %).

C'est dans la classe "administration" que les recruteurs sont le plus fréquemment des établissements indépendants (28 %, fréquence moyenne 20 %) le moins souvent des sièges (16 %, moyenne 21 %).

Il s'agit d'une classe ancienne dans sa composition : on y trouve la proportion la plus faible d'annonces parues depuis 1985 (7 %) et la plus forte, d'annonces parues avant 1970 (23 %, moyenne 15 %). Elle connaît une forte régression, depuis 1985 seulement 15 % des annonces parues lui sont rattachées, elles étaient 60 % avant 1970.

FIG. 4 REPARTITION par classes des annonces au cours des périodes étudiées
(en pourcentage des annonces totales de la période)

	Administrat.	Opération- nalité	Direction Classique	Développem. des Res. Hum.	% moyen d'annonces
Avant 1970	60	21	13	6	15
70-74	48	33	11	8	18
75-79	40	41	12	7	22
80-84	38	36	16	12	28
85-89	15	43	17	25	19
% global annonces	39	36	12	14	100

Le style Développement des Ressources Humaines, 12 % des annonces, est le plus éloigné du style Administration. C'est le style le plus valorisé (70 % des annonces), où la dimension politique du poste est la plus souvent mentionnée (67 %), où les valeurs de développement des compétences (82 %), d'influence (65 %) et de gestion (57 %), s'expriment majoritairement. L'accent est mis dans cette classe, majoritairement et plus que dans les autres sur la formation (70 %), l'information (55 %), majoritairement mais moins que dans la classe opérationnalité sur le recrutement (62 %) et les relations sociales (50 %), minoritairement mais plus qu'ailleurs sur l'animation (37 %, fréquence moyenne 11 %), la gestion des carrières (37 %, moyenne 13 %), l'approche stratégique (35 %, moyenne 7 %), l'approche prévisionnelle (32 %, moyenne 9 %), la perspective architecturante (15 %, moyenne 3 %) et même sur des valeurs fortes de négociation (7 %, moyenne 3 %). Plus souvent qu'ailleurs le poste est défini comme un poste de responsable (42 %) ou de directeur (35 %) moins souvent comme un poste de chef (22 %) : moins fréquemment qu'ailleurs et minoritairement le domaine d'intervention est le Personnel (45 %) plus fréquemment que dans les autres classes, il s'agit de Ressources Humaines (25 %) ou de Relations Humaines (22 %).

Les recruteurs sont dans cette catégorie plus fréquemment qu'ailleurs des sièges (30 %) moins souvent des établissements ou des entreprises indépendantes, beaucoup moins souvent des usines (7 %) et, ou des entreprises du secteur secondaire (45 %, moyenne 59 %). Plus fréquemment qu'ailleurs il s'agit d'entreprises du tertiaire (37 %, moyenne 25 %), de groupes internationaux (27 %, moyenne 18 %) - 47 % sont des organisations nationales.

C'est dans cette classe que l'on trouve la moindre proportion d'annonces parues avant 1970 (6 %) et la plus forte proportion d'annonces parues depuis 1985 (40 %), il s'agit donc d'une classe jeune. Elle est en progression 25 % de l'ensemble des annonces parues depuis 1985 figurent dans cette classe contre 6 % avant 1970.

Entre ces deux tendances contrastées on identifie le style : Direction "classique" 14 % des annonces. C'est à l'intérieur de cette classe dont les individus se situent vers le pôle orientation politique de la fonction que l'on rencontre le plus souvent l'intitulé "Directeur" (à égalité avec la classe Développement des Ressources Humaines, 35 %, fréquence moyenne 21 %).

La fonction est valorisée dans 44 % des annonces (moyenne 24 %) et participe à la politique de l'entreprise dans 37 % des annonces (moyenne 26 %), dans 15 % des annonces on discerne des préoccupations stratégiques. La "politique du personnel" (44 %, fréquence moyenne 23 %) est le terme souvent employé pour décrire le poste, la fonction d'animation (23 %, moyenne 11 %), l'influence comme mode de traitement du personnel (31 %, moyenne 22 %) apparaissent moins fréquemment que dans le style Développement des Ressources Humaines mais plus fréquemment que dans les styles Administration ou opérationnalité, il en va de même pour les autres modalités que nous avons citées. Par contre ce style se distingue fortement par la faible proportion d'annonces mentionnant une prise en charge d'ordre administratif (contenu de poste : Administration du Personnel : 10 %, moyenne 38 % - Paie : 2 %, moyenne 27 % - Activité juridique : 4 %, moyenne 18 %). Les relations sociales en tant que contenu de poste sont aussi moins souvent mentionnées (17 %, moyenne 46 %), cependant on trouve plus souvent qu'ailleurs dans cette classe l'intitulé Relations sociales ou Affaires sociales (8 %, moyenne 4 %), même si le titre Personnel reste dominant (85 %), ce qui peut indiquer une prise en compte du social à un autre niveau de responsabilité moins opérationnel.

50 % des annonces de cette classe sont émises par des établissements appartenant à des groupes et c'est dans ce style que la proportion de grands établissements est la plus élevée (23 %, moyenne 13 %).

13 % de l'ensemble des annonces faisaient partie de ce groupe avant 1970, 17 % de 85 à 89 ce qui manifeste une stabilité relative de cette classe.

Le style opérationnalité, 36 % de l'ensemble des annonces parues depuis 1957 ; aujourd'hui le style le plus représenté dans les annonces, il supplante depuis 1985 le style administration. Dans cette classe on trouve majoritairement mentionnée la gestion du personnel en tant qu'activité générique (52 %, fréquence moyenne 40 %). L'intervention dans l'orientation politique de l'entreprise (28 %) est moins fréquente que dans le style "Développement des Ressources Humaines" (65 %) ou "Direction Classique" (37 %). Les activités plus fréquemment rencontrées dans cette classe sont la formation (69 % comme dans le style développement), le recrutement (64 %), l'administration du personnel (62 %) et encore la rémunération (47 %) ; les relations sociales y sont particulièrement mentionnées (87 %) pourtant on trouve peu de dénominations "Relations" ou "Affaires Sociales" dans les titres des postes (2 %) et les valeurs fortes de négociation sont très rarement détectables (2 %) ; l'intervention dans le domaine social semble donc plus relever de l'ordre du juridique (c'est la classe où cette dimension est la plus mentionnée : 28 %) et/ou de l'obligatoire que d'une culture de la négociation.

Majoritairement l'intitulé du poste comporte les dénominations de "Chef" 51 % et de "Personnel" (89 %).

Cette classe d'annonces est majoritairement de taille moyenne (53 %), elle est émise plus souvent par des établissements appartenant à des groupes (45 %) que par des sièges (22 %) et des entreprises indépendantes (18 %).

Ainsi les styles "Opérationnels" et "Développement des Ressources Humaines" progressent pendant la période étudiée, la proportion d'annonces proposant des "Directions classiques" reste stable, tandis que décline le style "Administration" qui dominait avant 1970.

CONCLUSION

On retrouve donc bien, à l'observation de ces premiers résultats, les tendances décrites dans les ouvrages spécialisés. Il semble cependant que l'évolution réelle de la fonction (ou plutôt de son mode même de présentation) d'un pôle d'Administration du Personnel vers un pôle ne négligeant pas cette activité mais privilégiant une gestion stratégique des Ressources Humaines, ait été plus lente, moins générale et moins radicale que ne le laissent prévoir des analyses basées sur l'observation ou le discours de quelques grandes entreprises "pionnières" :

- plus lente parce que le style Développement des Ressources Humaines n'a réellement émergé que depuis le début des années 80,
- moins générale parce que ce style proche des conceptions "modernes" de la GRH n'est présenté que par un quart des annonces entre 1985 et 1989, sans que l'on puisse déterminer précisément quel type d'organisation les émet : on constate simplement que les offres proposées par les usines décrivent rarement ce style de fonction et on peut formuler l'hypothèse que ces établissements n'ont pas été un lieu d'innovation dans le domaine de la GRH,
- moins radicale parce que des dimensions essentielles de la gestion stratégique des Ressources Humaines : approches planificatrice, stratégique et organisationnelle n'existent que mineurairement dans le style que nous avons dénommé Développement des Ressources Humaines (et à fortiori dans les autres).

Notons encore que ce modèle est plus proche du type "Ressources Humaines Sophistiquées" de *SISSON* (1990), excluant comme valeur la négociation collective, que du type "Consultatif" présenté par le même auteur et qui est structuré par cette valeur.

Si les limites de validité de cette première étude ne nous autorisent pas à tirer des conclusions catégoriques sur l'évolution et les différenciations de la fonction, elles attirent une nouvelle fois l'attention sur les distances, au moins temporelles, qui séparent le discours normatif sur la fonction des ses pratiques concrètes.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

- ANDCP (1990) - La Fonction Personnel, *Les nouveaux cahiers de l'ANDCP*, mars, n° 40, 17-34.
- ALCALAY G. et HAGUENOER G. (1988) - Enquête sur le management des Ressources humaines et la fonction Personnel, *Personnel*, Juin, 10-21.
- ALEXANDRE TIC (1989) - La ruée vers l'homme : le Directeur des Ressources Humaines de 1989 à 1992, brochure hors commerce.
- ALPANDER G.; et SALGO N.M. (1989) - The evolution of the Personnel function in manufacturing, University of Maine (non publié).
- ANSOFF H.I. (1984) - *Implanting strategic management*, Prentice Hall.
- APEC - La fonction personnel, Coll. demain les cadres, brochure APEC.
- APEC (1983) - *La fonction personnel, quels métiers*, Paris, Ed. Dunod.
- BOSQUET R. (1980) - Evolution de la Fonction Personnel en France, *Analyse Financière*, 4e trim., 12-18.
- BOSQUET R. (1989) - Ressources Humaines quel de neuf d'ici 1995 ? *Entreprise et Personnel*, brochure hors commerce.
- BRABET J. (1989) - Culture et projet d'entreprise, *Cahiers de l'IAE Montpellier*.
- BRABET J. (1990) - Portraits de la fonction Personnel en Languedoc-Roussillon. Observatoire des fonctions managériales MSG-ESCAE Montpellier (à paraître).
- FOMBONNE J. (1988) - Pour un historique de la fonction personnel. In WEISS D. - *La fonction Ressources Humaines*, Paris, Ed. d'Organisation, 51-138.
- FRANCK G. (1979) - Enquête sur les pratiques de gestion du personnel des entreprises dans l'environnement français, *Les Cahiers de Recherche du CESA*, 128.
- MAC CARTY D. - *La fonction Personnel*, Paris, Ed. d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1982) - *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Ed. d'Organisation.
- SAINSAULIEU R. (1987) - *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Ed. Dalloz.
- SISSON K. (1983) - *Industrial Relations in Britain*, Oxford, Ed. G.S. Bain.
- SISSON K. (1989) - *Personnel in Britain*, Oxford, Ed. B Blackwell.
- TYSON S. et FELL A. (1986) - *Evaluating the Personnel Function*, Londres, Ed. Hutchinson.

LES METIERS DE LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Appellations, missions et profils.

J. Y. DUYCK, CEREGE-IAE, Institut de Gestion de Poitiers - Institut d'Administration des Entreprises, 43, place Charles de Gaulle - 86022 POITIERS.

INTRODUCTION

1) - intérêt et objet de l'étude

La fonction Ressources Humaines a connu ces dernières années un essor rapide dans les entreprises. Elle est l'objet d'une mutation considérable qui se traduit par le niveau de plus en plus élevé auquel le responsable personnel discute au sein de la hiérarchie, et corrélativement par le rôle stratégique de la fonction (Weiss, 1988).

Accompagnant cette mutation, le contenu de la fonction s'est modifié. D'une part des missions nouvelles (communication, information, audit, etc...) sont venues s'ajouter au domaine habituel de la fonction (relations sociales, gestion des effectifs et des carrières, rémunération, etc...) (Poupard, 1984, Peretti, 1989-a, APEC, 1988). D'autre part le profil requis pour y exercer a évolué. Ainsi, pour les anglo-saxons, le responsable de la fonction est devenu un véritable professionnel issu de cursus spécifiques (Karrell et Kuzmits, 1982), cultivé (psychologie, sociologie, philosophie, économie et gestion) (Flippo, 1984), bien préparé à exercer son métier et à relever les défis (Schuler, 1984), et pouvant bénéficier d'opportunités de carrière intéressantes. Les spécialistes français qui décrivent les changements de profil intervenus (Galambaud, 1983, Bosquet, 1984), s'accordent pour dire que l'on a moins besoin du militaire ou du juriste, mais plus du psychologue et du manager. Actuellement, il semble primordial que l'interlocuteur de la fonction soit doté de qualités d'écoute, de capacités relationnelles et de sens de la diplomatie (Peretti, 1989-b).

En règle générale, il est admis que l'évolution du contenu de la fonction passe par des changements d'intitulé de poste. Ainsi, les vocables: "responsable", "relations humaines" ou "ressources humaines", se sont substitués à ceux de "administration", "chef" et "personnel". Dans leur ensemble d'ailleurs, les auteurs français considèrent que la terminologie employée pour désigner le poste permet de situer la conception générale de la fonction sociale de la firme. Certains travaux partent ainsi de l'hypothèse que les appellations données aux directions sociales reflètent la philosophie des firmes en matière de gestion des personnels (Besseyre des Horts, 1990).

Cette relation: changement de vocabulaire --> changement stratégique, qui est la plupart du temps validée par l'observation de quelques firmes leader, pose un certain nombre de questions: a) cette terminologie n'est-elle pas l'apanage des firmes les plus performantes? b) le fait de changer d'appellation a-t-il forcément des conséquences sur la stratégie ou, a contrario, les missions confiées aux hommes de la fonction Ressources Humaines peuvent-elles évoluer tout en conservant un intitulé traditionnel? Dans ce cas, les évolutions seront-elles crédibles? Le vocabulaire employé s'avère donc au centre de bien des enjeux et il est apparu souhaitable, dans ce contexte, d'effectuer une étude d'ensemble de la terminologie utilisée par la fonction ressources humaines pour se nommer et décrire ses activités.

L'objectif de ce travail est double: 1- réaliser un panorama complet des intitulés de poste de la fonction personnel et voir comment ils sont mis en relation avec, d'une part, le contenu de ce poste, et, d'autre part, le profil requis; 2- tenter d'anticiper - au travers des vocables rencontrés - les appellations et le contenu de la future fonction sociale dans les entreprises. Afin de clarifier notre propre terminologie, nous conviendrons de dénommer: "appellation", les intitulés de poste; "mission", leur contenu; "profil", tant les qualités personnelles que l'expérience ou la formation; "métier", le regroupement homogène de ces trois caractéristiques.

2) - la méthode

a) les données

414 annonces offre d'emploi de l'hebdomadaire Entreprises et Carrières portant sur une année complète (mars 1989 - février 1990) ont été relevées à raison d'un hebdomadaire toutes les 4 semaines. Cette périodicité a été retenue afin d'éviter les phénomènes de saisonnalité. Le choix de ce périodique du groupe Liaisons Sociales est justifié par le fait qu'il a pour cible principale les professions sociales et par là même un taux exceptionnellement élevé d'annonces s'adressant spécifiquement à ces catégories. Avec 78,41% d'annonces spécifiées fonction personnel cette sélection s'est avérée pertinente. Le traitement des données fait appel à la statistique lexicale et à l'analyse lexicométrique (logiciel SPAD.T)

b) la statistique lexicale

La statistique lexicale permet d'utiliser des méthodes éprouvées (analyse factorielle et

classification hiérarchique) sur des champs d'investigation nouveaux (les chaînes textuelles contenues dans les annonces offre d'emploi), et pour des masses importantes de données (Lebart et Salem, 1988). La compréhension ultérieure des résultats impose une présentation sommaire de la démarche lexicométrique (pour des développements complets, voir Lebart et Salem, op. cit.). La saisie des données (les annonces) se fait sous forme de "questions ouvertes" correspondant aux trois rubriques étudiées: appellation, mission, profil du poste. Elles sont apparées à des "questions fermées" relatives aux variables instrumentales que le corpus d'annonces permet de repérer (nature du recruteur, diplôme requis...).

L'analyse proprement dite part du comptage des mots (formes graphiques élémentaires) ou des segments lexicaux (séquence de formes graphiques apparaissant plus d'une fois dans le texte). L'approche multidimensionnelle est réalisée à partir d'agrégats dont l'origine est un tableau lexical, c'est-à-dire un tableau de contingence croisant "individus" * formes graphiques, chaque annonce étant considérée comme un individu. Le profil lexical est donné par la répartition du vocabulaire dans le tableau pour un individu ou une classe considérée. L'analyse permet :

- soit d'accomplir une typologie directe - exploratoire - (sans regroupement préalable) des réponses à partir de leurs profils lexicaux;
- soit de chercher une partition (archétypes ou situations-types) sur des caractéristiques jugées pertinentes (niveau requis par exemple).

La présentation des résultats comprend d'abord l'analyse globale du corpus d'annonces puis la recherche des archétypes de métiers.

1-ANALYSE GLOBALE DU CORPUS D' ANNONCES

Les mots se répartissent comme suit dans le corpus d'annonces:

TABLEAU I REPARTITION DES MOTS DANS LE CORPUS

	APPELLATION	MISSION	PROFIL
TOTAL DES MOTS	2123	19362	16994
MOTS DISTINCTS	180	2073	1654
MOTS UTILES ⁽¹⁾	65 (36%)	740 (35%)	645 (39%)

(1) après élimination des articles définis et indéfinis

A défaut de comparaison avec d'autres études de ce type, il semble difficile de se prononcer sur la richesse du vocabulaire. Les principales observations concernent donc le vocabulaire lui-même et son utilisation dans chacune des parties du corpus.

A) ETUDE DES FORMES ET SEGMENTS LEXICAUX

a) les appellations de postes:

On relève les fréquences suivantes, par ordre décroissant:

personnel (168), responsable (137), humaines (68), assistant (61), ressources (56) paie (52), chef (49), gestion (48), homme/femme (40), recrutement (40).

Parmi les vocables les moins employés (fréquence d'apparition inférieure à 3) on note rémunération, formateur.

Du point de vue des segments répétés celui de "ressources humaines" est le plus employé (55), mais l'ensemble des séquences associées à "du personnel" (chef, directeur, adjoint, collaborateur, etc...) est énoncée 126 fois; les responsables paie (et administration du personnel) sont cités 24 fois.

Les vocables attendus (ressources, relations humaines) sont donc bien présents dans les dénominations de postes et font partie du vocabulaire courant mais n'ont pas encore remplacé les expressions traditionnelles, probablement jugées plus explicites ou attachées à des tâches précises (paie, administration par exemple).

b) les missions:

Les missions confiées aux futurs hommes de la fonction personnel s'organisent autour du vocabulaire ci-après: personnel (315), gestion (293), formation (180), administrative (162), paie (150), humaines (128), relations (121), recrutement (119), ressources (109), directeur (98). Les tâches données pour récentes figurent dans les textes à un niveau assez modeste: communication, développement, conseil (environ 60), animation, intégration, évaluation, collaboration (entre 15 et 25); motivation, négociation (moins de 8).

En reconstituant les séquences lexicales pour situer les formes graphiques élémentaires dans leur contexte, on obtient les résultats suivants, par fréquences décroissantes: ressources humaines (107); gestion administrative (49), paie informatisée, fonction personnel (n voisin de 35); relations humaines, relations sociales, politique sociale (et communication), partenaires sociaux (n voisin de 25).

c) le profil

Les formes lexicales les plus utilisées pour décrire le profil sont: expérience (358), formation (249), personnel (200); fonction, gestion, supérieure (n voisin de 160). Expérience et formation sont donc les critères essentiels observés par les firmes lors d'un recrutement. Les qualités individuelles recherchées par les annonceurs sont la rigueur (52) et la disponibilité (31). Quant aux traits de caractère présumés indispensables (aisance, capacités relationnelles, goût des contacts, sens de la négociation, motivation...), ils sont pratiquement passés sous silence. Les considérations habituelles sur l'importance de la personnalité dans la réussite professionnelle (Duyck, 1989) s'avèrent, dans cette étape, assez éloignées des préoccupations des recruteurs. Il est toutefois probable qu'elles réapparaissent ultérieurement dans la phase finale de sélection des candidatures.

En replaçant ce vocabulaire dans le contexte d'une séquence lexicale, le profil escompté, pour être recruté dans la fonction, consiste à disposer d'une première expérience (réussie, significative...(121)), et d'une formation supérieure (115), complétée par des connaissances juridiques (36).

A la lumière des résultats ci-dessus, il est possible d'effectuer une première taxinomie exploratoire.

B) TAXINOMIE EXPLORATOIRE CONCERNANT LES APPELLATIONS

La classification automatique permet de regrouper les annonces proches selon la similitude de leurs profils lexicaux. Le tableau 2 fait figurer, à côté du métier modal (de plus grande fréquence), le métier équivalent, mais décrits selon une terminologie différente. Six grandes classes de métiers peuvent ainsi être repérées.

TABLEAU 2. PRINCIPALES DE CLASSES DE MÉTIERS

METIER MODAL	METIER EQUIVALENT
Chef de Personnel	Responsable du Personnel; Responsable Gestion du Personnel et Paie
Technicien Gestion du Personnel	Technicien Paie; Technicien Gestion Administrative du Personnel
Secrétaire	Secrétaire assistante (gestion du Personnel); fonction Personnel; Service Personnel)
Consultant-Conseiller	Conseiller en Ressources Humaines; à la direction du Personnel; Consultant recrutement - formation
Directeur des Ressources Humaines	Responsable des Ressources Humaines; Directeur des Relations Humaines
Juriste	Juriste en Droit Social

Cette étude globale des principales formes graphiques utilisées pour décrire les futurs hommes de personnel constitue le thésaurus de la fonction. Elle permet aussi de dégager un certain nombre d'enseignements: la fonction ressources humaines n'est plus une utopie (Franck, 1979), mais les entreprises continuent à rechercher d'abord des chefs (ou directeurs) de personnel expérimentés, de formation supérieure, possédant éventuellement une culture juridique.

Cette analyse peut être complétée en procédant au repérage des archétypes de métiers.

2 - RECHERCHE D'ARCHETYPES ET PROPOSITIONS POUR UNE TAXINOMIE DE METIERS

A) LA RECHERCHE D'ARCHETYPES

Il est possible d'obtenir le listage des "mots" ou des "individus" les plus caractéristiques d'une partition, en calculant les distances entre profils lexicaux. Les critères de partition retenus sont soit externes au candidat (la nature du recruteur), soit liés au candidat (le niveau requis).

a) archétypes selon la nature du recruteur

L'analyse des annonces triées selon la nature du recruteur (l'entreprise elle-même, un cabinet spécialisé ou un autre mode de recrutement) ne permet pas de dégager un vocabulaire spécifique. Toutefois, a-contrario, on peut observer un certain nombre de mots clés de la fonction: personnel, ressources, responsable, qui jouent un rôle central proche du profil lexical moyen puisqu'ils se trouvent équitablement répartis dans toutes les catégories de recruteurs. Il est donc raisonnable d'attribuer leur usage généralisé à un effet culturel: il se dégage, sur une période, un "langage outil" représentant la culture lexicale du moment, pour une catégorie donnée de professionnels.

b) archétypes selon le diplôme ou le niveau requis

Quatre situations de diplôme ou de niveau sont identifiables à partir des annonces: bac+2, bac+4, formation supérieure; aucune exigence de niveau ou diplôme précis. Les réponses ainsi obtenues sont extraites d'annonces réelles, choisies en fonction de leur caractère statistiquement représentatif.

1) situations caractéristiques lorsqu'aucun diplôme n'est requis

Cette classe contient des intitulés-type de "consultant en ressources humaines". La mission pour ces appellations est de créer et de développer des activités de conseil en gestion sociale. Le poste est destiné à un professionnel ambitieux, rompu à la connaissance et aux exigences du métier de conseil, efficace, aimant relever les défis, autonome.

2) situations caractéristiques lorsqu'un diplôme de niveau bac+2 est requis

Dans ce cas, l'appellation-type est celle d'"assistant paie et administration du personnel". Celui-ci assure la préparation et le traitement de la paie informatisée et le suivi administratif des dossiers du personnel ainsi que les déclarations obligatoires. Le profil correspond à celui d'un DUT ou BTS option gestion du personnel complété par une

expérience d'environ deux ans de la paie informatisée, ainsi que de la législation sociale.

3) situations caractéristiques lorsqu'un diplôme de niveau bac+4 est requis

La dénomination-type est celle de "responsable des ressources humaines", mais aussi de "responsable formation". Au premier titre, il est directement rattaché à la direction générale pour participer à la définition de la politique sociale; il assume l'intégralité de la fonction en s'attachant à développer les aspects animation et communication. Au deuxième titre, toujours associé aux réflexions et travaux de l'équipe ressources humaines, il met en oeuvre et assure le suivi des actions de formation. De préférence titulaire d'un DESS, il a environ 35 ans, il a acquis une expérience réussie (5 à 8 ans) en cabinet ou en entreprise et possède des qualités d'analyse et de sens des contacts.

4) situations caractéristiques lorsqu'une formation de niveau supérieur est exigée

Le métier-type de cette partition est celui de "(jeune) chef de personnel". Il exerce une fonction complète auprès du directeur d'une unité de production: conseil et assistance dans le domaine de la gestion du personnel et mise en oeuvre des politiques sociales correspondantes; en relation avec la direction des ressources humaines du groupe, il contribue à l'élaboration de nouveaux outils de développement et de gestion du personnel. Une formation supérieure (droit, gestion,...) et une première expérience comme adjoint du chef de personnel (3 à 5 ans) de préférence en milieu industriel sont nécessaires pour réussir dans cette fonction.

Rappelons que la typologie que nous venons d'effectuer reprend les textes des annonces les plus significatives pour un groupe homogène. Les résultats peuvent être affinés et complétés par les représentations issues de l'analyse factorielle.

B) RECHERCHE D'EXPLICATION SYNTHETIQUE ET PROPOSITION POUR UNE TAXINOMIE DE METIERS

a) recherche d'explication synthétique

L'analyse factorielle des correspondances permet d'explorer les liens entre les modalités d'une variable (par exemple le niveau requis) et un groupe de mots. Elle autorise une meilleure compréhension de l'organisation de la distribution des métiers dans les annonces.

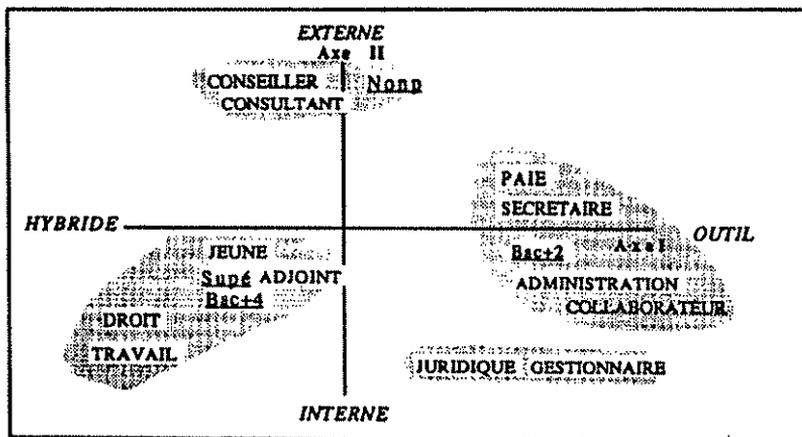
Les trois axes factoriels considérés dans les graphiques 1 et 2 illustrent cette distribution.

Le premier plan factoriel (graphique 1) peut être analysé comme suit: l'axe 1, très bien

caractérisé par un niveau Bac+2 (et dans une certaine mesure opposé à Supérieur et à Bac+4) est celui qui représente le *caractère traditionnel et technique* des métiers de la fonction sociale. Il oppose des *métiers opératoires ou "outils"*: paie, secrétaire, administration, définis par une tâche précise, à des *métiers plus hybrides*, situés dans un domaine de décision moins structuré: relation, communication, adjoint.

L'axe 2 est bien expliqué par un niveau "non précisé". Il oppose *métiers externes* (consultants, conseil, conseiller), pouvant s'exercer en dehors de l'entreprise, aux *métiers internes*, qui ne sont principalement mis en oeuvre que pour la firme (juridique, gestionnaire). Il peut donc s'interpréter comme celui des *nouveaux métiers* de la fonction sociale, organisés autour de l'incitation, de la consultation, de la force de proposition - et intervenant surtout au titre d'experts au sein d'unités décentralisées.

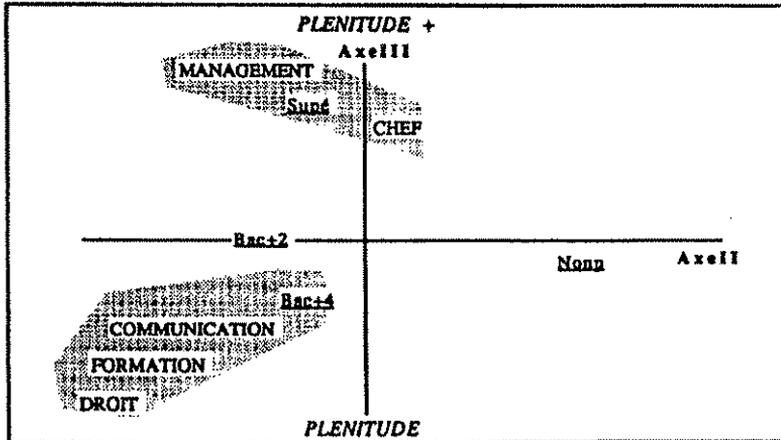
GRAPHIQUE 1 STRUCTURE DU VOCABULAIRE DES METIERS ET NIVEAU REQUIS (AXES 1 et 2)



L'étude des plans 2 et 3 (cf. graphique n° 2) complète l'analyse précédente. L'axe 3 apporte des informations plus fines relatives à l'articulation des métiers autour des niveaux de formation supérieure et Bac+4. Cet axe est celui des *missions* opposant, à l'intérieur de celles-ci, celles dont le responsable dispose d'une plénitude totale pour leur exercice (chef, management), aux missions définies par leurs buts plus délimités

(communication, formation, droit); et reprenant aussi, dans une certaine mesure la distinction courante généraliste - spécialiste.

GRAPHIQUE 2 STRUCTURE DU VOCABULAIRE DES METIERS ET NIVEAU REQUIS (AXES 2 et 3)



La logique globale des appellations apparaît ici sous un angle nouveau. Les métiers de la fonction personnel ne se distinguent plus véritablement en fonction de leur caractère technique ou politique, mais selon la trilogie:

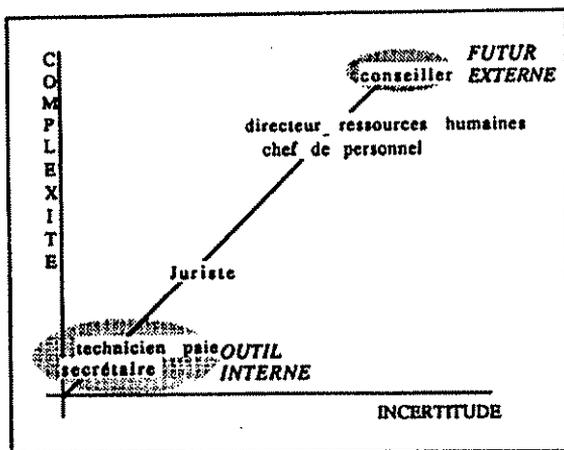
- métiers traditionnels (dont font déjà partie les directeurs des Ressources humaines au même titre que les chefs de personnel),
- métiers futurs (conseils, consultants),
- plénitude de la mission (formation, recrutement par opposition à management).

On peut donc tenter, compte tenu des réflexions précédentes, de réaliser une classification des métiers en fonction de certains éléments de la stratégie générale de la firme.

b) propositions pour une taxinomie des métiers de la fonction personnel.

Le diagramme incertitude (U) - complexité (X) (Le Moigne, 1974) fournit un cadre conceptuel pour représenter globalement l'articulation des métiers, en fonction de l'environnement dans lequel ils évoluent. (graphique 3)

GRAPHIQUE 3 ARTICULATION DES METIERS SELON LE DEGRE D'INCERTITUDE ET DE COMPLEXITE



En situation de risque élevé, le profil du consultant innovateur et apte à relever les défis doit s'imposer. L'autre position extrême située près de l'origine des axes doit s'accommoder d'un personnel peu coûteux, rompu à l'exécution de tâches routinières. Les localisations intermédiaires sur les axes requièrent une appréciation plus nuancée pour décrire la mission pertinente et recruter le profil adéquat.

CONCLUSION

L'étude effectuée sur les annonces offre d'emploi permet de dresser la carte des métiers de la fonction Ressources Humaine à partir du vocabulaire étudié.

Les appellations de Chef de Personnel restent encore majoritaires mais celles de Directeur des Ressources Humaines acquièrent un véritable statut dans les firmes. L'évolution déjà observée dans l'amélioration de la place prise par la fonction personnel au sein de l'entreprise (Franck, 1985) se poursuit, sans pour autant toucher aux métiers traditionnels de cette fonction (juristes, technicien paie,...).

Le contenu des missions tend à se rapprocher, tout du moins pour celles de niveau élevé.

Les tâches confiées au Chef de Personnel ne sont plus véritablement éloignées de celles du Directeur des Ressources Humaines. Les missions habituelles (paie, administration) font toujours partie intégrante de la fonction et subsistent sans modification notable. Les profils demandés s'avèrent assez classiques (expérience, formation) et ce travail ne peut confirmer ni infirmer l'exigence spécifique d'aptitude à la relation ou de sens du dialogue pour ce type de profession. Il ne peut, non plus, valider l'idée selon laquelle l'entreprise aurait besoin d'un héros pour occuper ce poste (Mondy R. W., Noe, 1984). L'étude facilite aussi une compréhension globale de l'organisation des métiers. La distinction traditionnelle technique - politique ne correspond plus à la logique actuelle des métiers qui s'avère plutôt être de type interne - externe, c'est-à-dire, soit tournée vers la réalisation de tâches (délimitées ou non) à l'intérieur des firmes, soit orientée vers le conseil et l'assistance auprès des directions ou des responsables opérationnels. L'analyse lexicométrique permet donc d'envisager la dynamique de la fonction Ressources Humaines, appelée à devenir une mission décentralisée de consultant dans l'entreprise, dont le savoir-faire pourra éventuellement être exportable. A ce stade, il est probable que la fonction Ressources Humaines aura atteint sa pleine maturité.

BIBLIOGRAPHIE

- APEC, (1988) - Direction du Personnel - Chefs de Service et Cadres du Personnel. *Fiches "Marché de l'emploi des Cadres"*.
- BESSEYRE des HORTS, C. H. (1990) - *Vers une Gestion Stratégique des Ressources Humaines*, Ed. d'Organisation.
- BOSQUET, R. - *Evolution et Perspectives de la Fonction Personnel*, in WEISS et MORIN, *Pratique de la Fonction Personnel - Le Management des Ressources Humaines*, Ed. d'Organisation.
- CARRELL, M. R. et KUZMITS, F. E. (1982) - *Personnel - Management of Human Resources*, Charles E. Merrill Publishing Company, Columbus.
- DUYCK, J. Y. (1989) *Le Recrutement: La Fin des Tests? CEREGE - IAE Poiniers*, 69, 18.
- FLIPPO, E. B. (1984) - *Personnel Management*, Mc Graw Hill, New York.
- FRANCK, G. (1979) - *La gestion du personnel en France: le discours et la réalité*, *Rev. française de Gestion*, 22., 15-23.

- FRANCK, G. (1985) - La gestion prévisionnelle du personnel: bientôt une réalité? *Rev. Française de Gestion*, 53-54, 69-74.
- GALAMBAUD, B. (1983) - *Des Hommes à Gérer. Direction du Personnel et Gestion des Ressources Humaines*, - E.M.E.
- LEBART, L. et SALEM, A. (1988) - *Analyse Statistique des Données Textuelles*, Dunod.
- LE MOIGNE, J. L. (1974) - *Les Systèmes de Décision*, Dunod.
- MONDY R. W., et NOE R.M., (1984) - *Personnel. The Management of Human Resources*, Newton, Massachussets, Allin & Bacon, Inc.
- PERETTI, J. M.(1989 - a), Profil du DRH Aujourd'hui, *Ressources Humaines*, 1, 30-31
- PERETTI, J. M.(1989 - b), Profil du DRH Aujourd'hui, *Ressources Humaines*, 4, 24-27
- POUPARD, R., (1984) - *Le Directeur du personnel: Grandeur ou Servitude?* in WEISS et MORIN, *Pratique de la Fonction Personnel - Le Management des Ressources Humaines*, Ed. d'Organisation
- SCHULER, R. S. (1984) - *Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Company, St Paul.
- WEISS, D. (1988) - *Introduction*, in WEISS et coll., *La Fonction Ressources Humaines*, Ed. d'Organisation.