

Qu'est-ce que la Gestion des Ressources Humaines ?

Chapitre 1

La gestion des ressources humaines (GRH) peut être définie comme *la gestion des hommes au travail dans des organisations* (Martory et Crozet, 2005).

Gérer renvoie à l'idée de faire des choix. La gestion des ressources humaines suppose de prendre des décisions sous contraintes : elle est influencée par les décisions relevant d'autres parties de l'organisation (contraintes financières, comptables, techniques, juridiques...).

Gérer des hommes dans la mesure où la gestion des ressources humaines se préoccupe du facteur de production travail qui, contrairement au facteur capital, réagit par rapport aux décisions prises. Gérer des hommes suppose donc de tenir compte du caractère autonome des individus et d'être capable de gérer les attentes et les interactions sociales.

Le travail représente une activité sociale aux dimensions contradictoires, à la fois source d'épanouissement, source de revenu, à l'origine d'un statut social et activité contraignante.

Gérer les hommes au travail dans des organisations : la gestion des ressources humaines ne se limite pas aux seules entreprises privées mais concerne toutes les structures (administrations publiques, organisations à but non lucratif...) rassemblant des individus pour atteindre un objectif commun.

Cette définition fait apparaître la complexité et l'enjeu de la gestion des ressources humaines, activité à la fois technique et stratégique, nécessitant des compétences variées et une compréhension des contraintes aussi bien internes qu'externes à l'organisation.

1 De la gestion du personnel à la gestion des ressources humaines (GRH)

A – Évolution historique

Le service du personnel, dirigé par un directeur du personnel, a progressivement laissé la place dans les entreprises, à partir des années 1980, à un service ressources humaines (RH), dirigée par un directeur des ressources humaines (DRH).

Ce changement sémantique s'est en même temps accompagné d'une évolution du rôle et de la place de la gestion des ressources humaines dans les organisations. Les transformations de la fonction RH sont à la fois quantitatives et qualitatives :

- quantitatives car les effectifs de la fonction RH ont régulièrement progressé ;
- qualitatives car les problématiques et les missions confiées à la fonction RH se sont progressivement élargies en même temps que l'influence de la fonction s'est développée dans les processus de décisions stratégiques.

Ce passage d'une fonction Personnel à une fonction Ressources Humaines trouve principalement son origine dans la crise économique qui pousse les entreprises à revoir l'organisation peu productive du travail pour s'adapter à une économie ouverte et de plus en plus internationale.

Le tableau suivant fait ressortir l'évolution de la fonction ressources humaines en distinguant une direction du personnel « à l'ancienne » et une direction des ressources humaines « moderne » :

Rôles et missions	Fonction	
	Directeur du personnel	Directeur des Ressources Humaines
Recrutement	– Prise en charge de certains recrutements – Suivi des opérationnels dans leurs recrutements et gestion de la phase administrative (salaire, contrat de travail)	– Définition de la politique de recrutement – Gestion de certains recrutements stratégiques – Coordination des autres recrutements, gérés par un cadre spécialiste (chargé de recrutement, responsable de recrutement) ou par des opérationnels – Prise de décisions stratégiques en matière d'externalisation
Formation	– Définition du plan de formation et suivi de la réalisation – Choix des prestataires	– Impulsion de la politique de formation – Pilotage des process de formation, la réalisation étant le plus souvent confiée à un cadre spécialiste chargé ou responsable de la formation
Gestion des carrières	– Peu d'actions dans ce domaine – Mise en place éventuelle d'entretiens annuels – Gestion des demandes de mutation	– Pilotage des projets de développement d'outils de gestion de carrières – Mise en place d'outils de gestion prévisionnelle des compétences
Paie et rémunérations	– Gestion administrative et supervision de la paie – Affectation des enveloppes d'augmentation	– Définition de la politique salariale – Mise en place de systèmes de participation, d'intéressement ou de variable – Supervision de la partie Compensation & Benefits
Relations sociales	– Gestion au plus près des relations avec les partenaires sociaux – Gestion des litiges individuels	– Supervision des négociations et de la mise en place d'accords – Prise en main de certaines négociations sensibles et processus de séparation (transaction par exemple)

(Suite)

Études RH	– Peu d'implication dans les études RH	– Définition des champs d'étude, en fonction notamment des demandes de la direction générale – Mise en place et analyse des études qualitatives et quantitatives
------------------	--	---

Source : APEC (2004), *Les métiers des Ressources Humaines*.

Alors que les services du personnel étaient principalement centrés sur des activités administratives (paie, gestion des relations sociales, recrutement), le développement de la fonction Ressources Humaines a progressivement permis le développement stratégique des ressources humaines : la direction des ressources humaines ne se contente plus seulement de gérer les ressources humaines mais contribue au développement du capital humain dans l'entreprise. De ce fait, les missions de la direction des ressources humaines s'élargissent : gestion des effectifs, des savoir-faire, des compétences, de la formation, des rémunérations, des carrières, maintien de l'employabilité... En lien à la fois avec la direction générale de l'entreprise et les directions opérationnelles, les équipes RH les assistent dans l'organisation, l'administration et le développement des Ressources Humaines de l'entreprise. Les DRH sont progressivement devenus des partenaires stratégiques comme en témoigne leur présence accrue au sein des comités exécutifs des entreprises.

