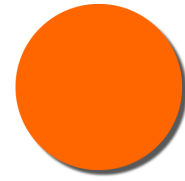


# Leçon 1 : La fonction Ressources Humaines et sa transformation

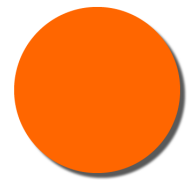
MOUSSA DEMBELE

# Table des matières



<b>Objectifs</b>	<b>3</b>
<b>Introduction</b>	<b>4</b>
<b>I - Qu'est ce que la GRH ou Gestion des Ressources Humaines ?</b>	<b>5</b>
<b>II - Quelques définitions</b>	<b>6</b>
<b>III - Aperçu historique, évolution de la fonction RH</b>	<b>7</b>
<b>IV - La transformation vers la GRH</b>	<b>9</b>

# Objectifs



Ce module d'enseignement vise à familiariser l'auditeur avec la fonction Ressources Humaines, ses différentes phases de transformation et d'évolution.

# Introduction



Cette leçon présente un aperçu général sur la fonction Ressources Humaines avec des définitions, son historique ainsi que son évolution progressive.

# Qu'est ce que la GRH ou Gestion des Ressources Humaines ?



« La gestion de ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressources humaines correspondant à ses besoins en quantité et qualité. » (L. Cadin, F. Guérin et F. Pigeyre, dans « Gestion des ressources humaines » éd. Dunod 2007)

Parmi les activités qui permettent à une organisation ou une entreprise de disposer de ressources, nous pouvons identifier :

- le recrutement
- la rémunération
- l'évaluation ou appréciation
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et des carrières
- la formation
- la négociation avec l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la mobilité (incluant le licenciement) ...

De fait, il s'agit d'organiser le processus de gestion autour des personnes, coordonner le jeu des acteurs en interaction, leurs stratégies et les outils mobilisés.

# Quelques définitions



La GRH est d'abord au plan académique, une discipline des sciences sociales.

C'est une pratique qui est née de la gestion du personnel ainsi que des relations industrielles. Elle inclut une dimension stratégique et internationale ainsi qu'une ouverture managériale.

*« La gestion des ressources humaines, anciennement la gestion du personnel est l'ensemble des pratiques mises en œuvre pour administrer, mobiliser et développer les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. »*

*« La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, de la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels. »*

*« La G.R.H. est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la G.R.H. aura pour mission de conduire le développement des R.H. en vue de la réalisation des objectifs de l'entreprise. La G.R.H. définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise. » - Patrice Roussel (Prof. IAE Univ. Toulouse, LIRHE)*



actions des partenaires sociaux (lois sociales de 1936, institution du comité d'entreprise puis des délégués du personnel en 1945-46, reconnaissance du droit syndical, etc.).

Elle est aussi marquée par l'influence des travaux de l'École des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg...) montrant l'impact des facteurs psychosociologiques sur la productivité et les performances au travail.

Ces réflexions conduiront à une meilleure prise en compte des besoins des salariés dans l'organisation du travail (élargissement puis enrichissement des tâches, décentralisation des responsabilités, management participatif...).

Dans les années 1990, la fonction RH **devient une fonction stratégique** pour les organisations.

La tertiairisation de l'économie, les changements sociaux (en particulier l'élévation des qualifications et la féminisation de l'emploi), l'évolution du cadre réglementaire, et surtout la crise des années 70-80 vont donner à la GRH la portée stratégique qu'on lui connaît aujourd'hui. À partir de la fin des années 1980, cette fonction prend la terminologie de Ressources humaines, reflétant la prise de conscience de l'importance d'une gestion du personnel de qualité face aux défis technologiques et à l'instabilité de l'environnement économique devenu plus concurrentiel. Elle est considérée comme un facteur de compétitivité, avec une reconnaissance des professionnels de la GRH et un directeur des ressources humaines (DRH) associé au comité de direction.

Nous noterons que le DRH a pour principales missions et responsabilités de définir les politiques des ressources humaines, avec pour priorités :

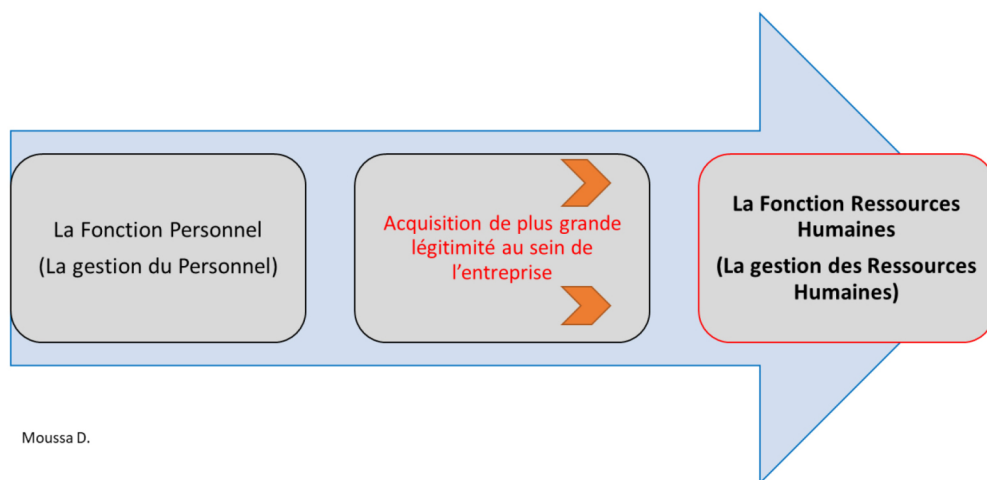
- l'efficacité de l'organisation du travail ;
- la valorisation du capital humain, l'anticipation et le développement des compétences en fonction de l'évolution des métiers et des besoins de l'entreprise ;
- le dialogue social, la prévention et la régulation des conflits.

# La transformation vers la GRH



A partir des années 1990, les entreprises prennent conscience que les salariés peuvent être un facteur important pour la réussite de leur stratégie. La fonction « ressources humaines » acquiert alors une plus grande légitimité au sein de l'entreprise.

## Fonction Personnel et Fonction Ressources Humaines



La proportion élevée des salaires et autres éléments de charges liés à l'emploi pour les entreprises à partir des années 80 devient une véritable problématique pénalisant le développement de ses structures.

Ainsi donc le modèle des trente glorieuses (1945 – 1975 ...), très étroitement lié au Taylorisme et au Fordisme impose d'être revu en raison des chocs pétroliers (1973, 1979) et la transformation de l'environnement concurrentiel de façon générale. Ce changement de paradigme se traduit alors par une évolution sémantique sensée marquer le passage à une nouvelle ère : la « Fonction Personnel » devient clairement la « Fonction Ressources Humaines » et la gestion du personnel se transforme en gestion des Ressources Humaines (GRH). La fonction RH va revoir sa manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

## La GRH dans la Stratégie de l'Entreprise

- On assiste à un réexamen progressif de la place des salariés au sein de l'entreprise : le capital humain est alors pris en compte comme ressource permettant d'obtenir des avantages concurrentiels par rapport aux autres entreprises.
- **Jusqu'à la fin des années 1980**, les salariés sont encore souvent considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Une fois la stratégie de l'entreprise développée et fixée, la fonction RH n'intervient que pour former les salariés en fonction des besoins.
- **A partir des années 1990**, les entreprises se rendent compte que leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie

différente de celle de leurs concurrents, et peut être plus efficace : en lançant par exemple des produits totalement innovants au lieu de lutter sur des produits que tous savent fabriquer. La fonction RH participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie de l'entreprise.

- **Depuis les années 2000**, la nécessité pour les entreprises d'être de plus en plus innovantes est plus que marquée. Ce qui implique qu'elles puissent disposer de salariés aux compétences particulières, sinon rare (assumant que si tous les salariés ont les mêmes compétences, aucune entreprise ne peut aisément innover). La fonction RH devient alors un acteur clé et son rôle consiste désormais à développer le capital humain de l'entreprise afin de lui assurer un avantage compétitif durable. Cela passe bien entendu par le recrutement des individus les plus talentueux, leur fidélisation, leur formation régulière.