

# Gestion des Ressources Humaines

## Qu'est-ce que la gestion des ressources humaines ?

---

Ce cours vous est proposé par Annabelle Hulin, Professeur des Universités en Sciences de Gestion, Université de Tours et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

---

### Table des matières

<b>Table des matières</b> .....	<b>1</b>
<b>Préambule</b> .....	<b>2</b>
<b>Histoire : les profils, les dénominations</b> .....	<b>2</b>
<b>Le sens de la GRH</b> .....	<b>3</b>
<b>L'environnement du XXIème siècle de la fonction ressources humaines</b> .....	<b>4</b>
<b>La GRH et les autres fonctions de l'entreprise</b> .....	<b>4</b>
<b>L'environnement interne de la fonction ressources humaines</b> .....	<b>5</b>
<b>Les défis de la gestion des ressources humaines</b> .....	<b>9</b>
<b>Les métiers de la GRH</b> .....	<b>11</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>11</b>
<b>Références</b> .....	<b>13</b>

## Préambule

La gestion des ressources humaines est un domaine complexe qui couvre de nombreuses réalités et des missions très diverses. Néanmoins, de façon générale, elle peut être définie comme **la réponse aux besoins quantitatifs et qualitatifs des organisations en termes humains**. L'organisation ne se limite pas ici à l'entreprise privée mais concerne toutes les organisations telles que les administrations publiques ou encore les associations.

## Histoire : les profils, les dénominations

Pour explorer ce qu'est la gestion des ressources humaines, il est important de revenir sur certains repères historiques, qui permettent de mieux comprendre les réalités actuelles de la fonction. En effet, cette dernière s'est profondément renouvelée depuis le début du 20<sup>ème</sup> siècle, conjointement à l'environnement socio-économique. Ainsi, le service du personnel a progressivement laissé la place dans les entreprises à un service ressources humaines.

Cette évolution peut être résumée en trois séquences (Tableau 1).

Tableau 1. Les représentations dominantes de la GRH

Type de gestion	Administration du personnel	Gestion des relations humaines	Gestion des ressources humaines
<b>Intitulé de la fonction</b>	Chef du personnel	Directeur des relations humaines	Directeur des ressources humaines
<b>Période</b>	1910-1960	1960-1970	1980-...
<b>Conception de l'organisation</b>	Taylorienne bureaucratique	Formelle/Informelle	Flexible en réseau
<b>Modalités de gestion dominantes</b>	Comptables et juridiques : logique réglementaire de statuts et de concours	Sociale : négociation avec les syndicats, culture de promotion, de fidélisation	Techniciennes et instrumentales : développement des compétences, évaluation des performances
<b>Conception de l'homme</b>	Utilitariste (main d'œuvre substituable)	Humaniste	Stratégique (actif spécifique)

Source : DIETRICH A. PIGEYRE F. (2011), *La gestion des ressources humaines*, Paris, La Découverte.

La fonction ressources humaines a connu, et connaît encore, de nombreuses dénominations. On peut citer notamment : personnel, affaires sociales, administration du personnel, gestion du personnel, relations sociales, relations industrielles, gestion des ressources humaines, gestion des personnes, gestion des relations humaines, richesses humaines, etc. Il est important de noter que ces dénominations ont un sens différent mais qui n'est pas le même pour chacun. Il faut donc beaucoup de prudence pour les analyser. En effet, certaines sont datées et correspondent aux préoccupations du moment, du secteur ou de l'entreprise. Elles changent donc régulièrement dans l'histoire.

## Le sens de la GRH

La gestion des ressources humaines peut se définir de nombreuses façons. Néanmoins, il y a un certain nombre de points communs à l'ensemble des définitions contemporaines, que nous allons tenter de mettre en avant dans la suite de cette introduction de cours.

La fonction ressources humaines doit être considérée comme une fonction de gestion de l'entreprise comme les autres, avec les mêmes contraintes d'efficacité, avec le même poids dans les décisions, avec le même enjeu pour le succès de la stratégie de l'entreprise et avec le même langage. C'est donc un domaine où il faut analyser, décider et contrôler (Dejoux *et al.*, 2020).

**Analyser** : il s'agit d'identifier, de repérer, de diagnostiquer, d'observer, etc. En effet, les professionnels des ressources humaines pourront être amenés à analyser les compétences détenues par les collaborateurs ou encore la pyramide des âges de l'entreprise afin d'anticiper les départs à la retraite prévus dans les prochaines.

**Décider** : comme dans toute fonction de gestion, de nombreuses prises de décisions devront être réalisées : depuis le niveau individuel pour un recrutement par exemple, jusqu'au niveau de l'entreprise pour une évolution de l'organisation du travail et des conditions de travail.

**Contrôler** : cela correspond au suivi des décisions qui ont été prises. On peut citer comme exemple le suivi des performances des collaborateurs.

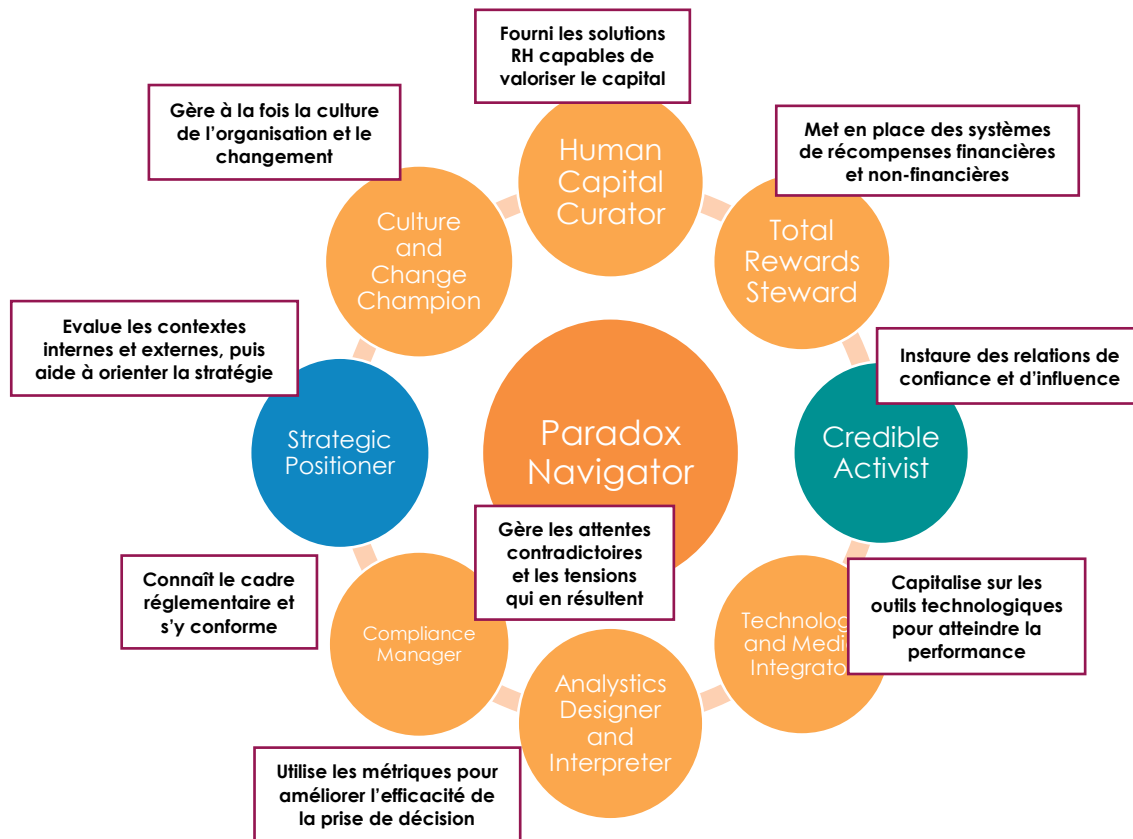


Figure 1. Les rôles du DRH selon Ulrich (2016)

## L'environnement du XXIème siècle de la fonction ressources humaines

### La GRH et les autres fonctions de l'entreprise

Pour continuer à explorer ce qu'est la gestion des ressources humaines, il est important de comprendre que cette fonction ne produit rien directement dans l'entreprise. Elle apporte un support, un service aux autres fonctions de l'entreprise. Thévenet et al. (2009, p. 15) cite l'exemple de la fonction production. A ce niveau, la fonction ressources humaines peut être amenée à :

- Gérer l'affectation des collaborateurs en fonction des exigences de qualité, de volume et de temporalité de la production.
- Adapter l'organisation du travail, en termes de temps de travail notamment (travail en équipes successives par exemple).
- Intervenir sur la qualité de vie au travail (reconfiguration des espaces de pause par exemple).
- Travailler sur les problèmes de rémunération posés quand une production peut être associée à la personne.

## L'environnement interne de la fonction ressources humaines

Le périmètre de la fonction ressources humaines dépend également de **la taille de l'entreprise**<sup>1</sup> (Tableau 2), de son **secteur d'activité** et de sa **structure**.

Tableau 2. Taille de l'entreprise et fonction ressources humaines

Taille de l'entreprise	Décideur de la stratégie RH	Composition et rôle de la fonction RH
TPE et PME (moins de 80 salariés)	PDG	Ces entreprises comptent rarement un spécialiste de ressources humaines. Certaines tâches RH sont assumées par le dirigeant de l'entreprise, par son adjoint, par un secrétaire général ou par un directeur administratif et financier (DAF). Les activités RH se limitent généralement à de l'administration du personnel.
PME de bonne taille (80-200 salariés)	PDG et DRH	Le DRH fait son apparition et se charge avant tout des aspects administratifs de la fonction ou contribue de manière plus large au développement du capital humain de l'entreprise.
Dans les grandes entreprises (200-2000 salariés)	DRH centrale	Une DRH est toujours présente avec plusieurs niveaux de responsabilités : les services chargés de l'administration du personnel sont distingués des équipes dédiées au développement des ressources humaines. Les services RH centraux définissent la politique RH et sont secondés par des relais RH au niveau des établissements.

<sup>1</sup> Pour aller plus loin : <https://theconversation.com/gestion-des-ressources-humaines-en-pme-une-question-de-dirigeant-124606>.

<p><b>Dans les groupes (plus de 2000 salariés)</b></p>	<p>DRH groupe et DRH pays ou filiales</p>	<p>La fonction RH s'organise de façon matricielle : les services centraux sont structurés par grands domaines d'expertise (rémunérations, formation, recrutement, gestion des carrières, services juridiques, etc.). Dans les organisations très décentralisées (multinationale ou groupe disposant de très nombreuses filiales), les filiales peuvent disposer d'une certaine autonomie en matière de GRH pour les missions opérationnelles mais aussi stratégiques. Les filiales disposent d'un DRH (pays ou filiale), rattaché au DRH groupe, qui assure l'impulsion stratégique et l'harmonisation des pratiques.</p>
--	---	---

**Source** : GUILLOT-SOULEZ C. (2018), *La Gestion des Ressources Humaines*, Paris, Gualino.

La fonction ressources humaines peut également revêtir des formes différentes suivant le **secteur d'activité** de l'organisation concernée et son historique. Elle ne sera pas la même dans un conseil régional, une *start-up* ou un grand groupe industriel. A titre d'illustration, l'encadré ci-dessous présente la politique RH de la Croix Rouge Française.

#### Notre politique RH se décline en 7 points clés

**Être garant de nos valeurs** : nous nous devons de porter les 7 principes et les valeurs qui en découlent dans nos actions au quotidien et de les intégrer sur tous les actes de la gestion des ressources humaines, tout au long de la vie professionnelle du salarié.

**Développer des outils de process RH adaptés** : l'efficacité de la fonction RH passe par l'utilisation d'outils et process RH adaptés et déployés sur l'ensemble du cycle RH (recrutement, intégration, formation, SIRH<sup>2</sup>/paie, développement, rémunération, prévention des risques...) afin d'attirer, gérer et conserver les talents.

<sup>2</sup> SIRH : Système d'information ressources humaines.

**Favoriser l'épanouissement** : notre intention est de permettre à chacun de trouver sa place dans l'organisation et de s'épanouir professionnellement. Nous devons donner à tout salarié la possibilité de se former et de se développer au sein de nos différentes filières et établissements. Nous souhaitons développer davantage la mobilité et nous engager dans une gestion dynamique des carrières.

**Promouvoir le bien-être au travail** : les activités dans lesquelles nous intervenons sont intrinsèquement sujettes à des risques professionnels. Nous devons promouvoir le bien-être au travail, comme un élément de lutte contre le sur-stress, dans lequel le management et l'encadrement de proximité jouent un rôle essentiel. Il s'agit de donner un sens au travail de chacun.

**Investir dans un développement continu du management** : dans un environnement en perpétuel changement et de plus en plus complexe, la Croix-Rouge française s'investit dans le développement des compétences de son encadrement.

**Maintenir un dialogue social construit** : la Croix-Rouge française intègre le dialogue social dans sa stratégie. Ceci se traduit en trois points : permettre l'expression du personnel (enquête d'opinion interne) - développer un dialogue de proximité entre l'encadrement et les salariés - maintenir un vrai dialogue avec les partenaires sociaux.

**Promouvoir la diversité** : la diversité est l'acceptation de l'autre dans toute sa différence. L'égalité des chances en est un des principaux piliers. Une démarche volontariste est engagée notamment dans les domaines de l'égalité Homme/Femme, la non-discrimination, les seniors, le handicap...

**Source** : site internet de la Croix Rouge française.

*Encadré 1. Les 7 principes de la politique RH de la Croix Rouge Française*

La structure de la fonction ressources humaines peut être également être **partagée** au sein de l'entreprise avec d'autres échelons (il s'agit généralement des managers), on peut alors parler de décentralisation de la fonction RH ; voire **externalisée** auprès de prestataires extérieurs (exemples : gestion de la paie, gestion administrative). L'encadré ci-dessous donne un exemple de partage de la fonction ressources humaines dans le secteur public.

Le partage de la fonction RH est un thème en questionnement au sein de l'ensemble des structures interrogées, que ce soit un partage en interne et en externe. L'objectif est d'optimiser et de faciliter la gestion des RH.

Dans les métropoles, départements et région, la fonction RH est la plupart du temps organisée sur différents sites. De même, sur les nouveaux territoires, issus de la fusion de plusieurs intercommunalités, la dynamique de partage de la fonction RH est utilisée pour accompagner les mouvements de territorialisation et la mise en place de la nouvelle organisation du service RH. Cette organisation multi-sites peut parfois poser des difficultés dans la transmission d'informations entre les différents acteurs.

La délégation de la fonction RH en interne est plus ou moins déployée et s'organise de façon différente par le biais notamment de « correspondants RH », « référents RH » ou « chargés des RH », en fonction des appellations choisies par les organisations. Ces agents sont souvent perçus comme des « courroies de transmission » du service RH vers les services ou faisant le lien entre les besoins opérationnels

Peu importe l'activité RH qui est déconcentrée, les référents font toujours régulièrement appel au service RH pour des rappels règlementaires. Cependant, l'enjeu pour le service RH est de former davantage de référents afin de pouvoir se recentrer sur l'expertise, la prospective et le développement RH.

À noter que les chargés de RH dans les directions opérationnelles ont souvent un profil RH (avec une formation initiale et une expérience en RH), ce sont des agents qui comprennent les enjeux et défendent les intérêts RH au sein de la structure.

Le partage de la fonction RH est souvent mis en place dans une quête d'efficacité et de performance. Cependant, il semble important de prendre son temps dans la mise en œuvre et de sécuriser les procédures (en mettant en place des guides de procédures RH par exemple) afin d'éviter des différences de pratiques d'un service à l'autre, et donc de rendre moins lisible l'image de la structure.

L'objectif principal du partage de la fonction RH avec les encadrants des différents services de l'organisation est de mobiliser et responsabiliser davantage les managers sur ces questions RH.



Les niveaux d'avancée dans ce processus de partage de la fonction RH varient en fonction des structures, mais dans la majeure partie des cas, il y a la volonté des RH de renforcer ce partage.

Il peut être observé que certaines missions sont quasi systématiquement partagées : c'est le cas de la gestion des congés ou encore de la réalisation des entretiens professionnels. En effet, chaque responsable hiérarchique direct est chargé de valider les absences et de réaliser les entretiens professionnels des agents rattachés à son service ou sa direction.

Une autre mission RH qui est parfois partagée est celle de la gestion des recrutements. Ces derniers se font de plus en plus en associant les directions opérationnelles pour les jurys de recrutement notamment. Mais dans tous les cas, la gestion administrative reste centralisée au sein du service RH.

Le partage de la fonction RH avec les encadrants des autres services ou directions implique un rôle important de pédagogie pour que les informations relayées ensuite auprès des agents soient les bonnes et qu'il n'y ait pas de place aux interprétations.

Source : [wwwx.cdg35.fr](http://wwwx.cdg35.fr)

*Encadré 2. Structuration et organisation des services RH dans les collectivités et établissements publics territoriaux de Bretagne*

## Les défis de la gestion des ressources humaines

Tableau 3. Les grands défis de la GRH (adapté de Peretti, 2017)

<b>Le numérique<sup>3</sup></b>	Les mutations technologiques concernent toutes les entreprises et organisations, tous les secteurs d'activités et tous les territoires. Via le numérique, la fonction RH doit donc œuvrer en permanence pour accompagner la transformation des organisations, faciliter l'accroissement de la productivité, et modifier les compétences requises.
<b>La concurrence mondiale</b>	Face à cette concurrence mondiale, l'entreprise doit aller vite pour innover, se développer, optimiser... Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des ressources humaines de l'entreprise.

<sup>3</sup> Pour aller plus loin : <https://theconversation.com/ressources-humaines-ce-qui-ne-change-pas-avec-le-digital-125033>.

<b>Les mutations économiques</b>	La crise économique est intense et mondiale. Elle concerne de nombreux secteurs d'activités. La fonction RH doit travailler constamment à limiter les coûts associés à la gestion des ressources humaines.
<b>Les évolutions démographiques</b>	L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir des perspectives de vieillissement avancé dans de nombreuses organisations. Parallèlement, on assiste à un recul constant de l'âge de départ à la retraite. Il s'agit donc de construire des politiques RH cohérentes pour ces populations.
<b>Les mutations sociologiques et la diversité</b>	Les attentes des nouvelles générations au travail sont en constante évolution et imposent aux professionnels de la fonction RH et une adaptation et une innovation permanente.
<b>Les partenaires sociaux</b>	La négociation d'entreprise et le dialogue social sont en pleine évolution dans les entreprises françaises. Cela devient un levier essentiel de la conduite d'une politique RH stratégique.
<b>Le cadre législatif et réglementaire</b>	Un développement important et riche de cadre législatif et réglementaire impose aux professionnels de la fonction RH une veille constante et une actualisation permanente des différents process RH.
<b>La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)</b>	La conduite de politiques RH socialement responsables s'impose désormais aux organisations. Certaines sont d'ailleurs tenues de produire des informations chiffrées en la matière.

Peretti (2017)<sup>4</sup> recense les sept grands défis de la gestion des ressources humaines (Tableau 3).

---

<sup>4</sup> PERETTI J.M. (2017), *Gestion des ressources humaines*, Vuibert, 21<sup>ème</sup> édition.

## Les métiers de la GRH

Les ressources humaines offrent une grande variété de postes, plus ou moins spécialisés, dans l'entreprise (cf. Figure 2).

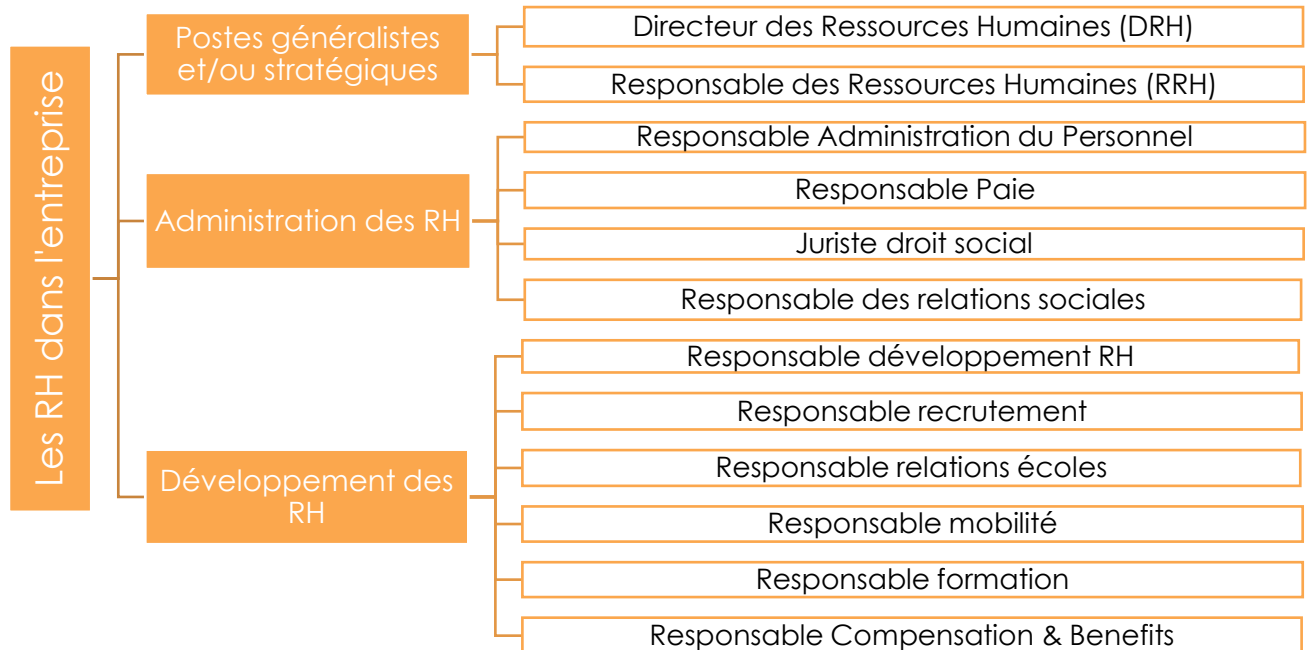


Figure 2. Les métiers de la GRH.

Source : Guillot-Soulez (2018).

## Conclusion

Pour conclure, nous reprenons le travail de Henri Mahé de Boislandelle qui, en 1988, propose la **notion de mix social** (Figure 3). Il s'agit là des bases qui constitue l'architecture d'un système intégré de gestion des ressources humaines dans une organisation. L'auteur propose ainsi une vision opérationnelle des principaux leviers d'une politique de gestion des ressources humaines.

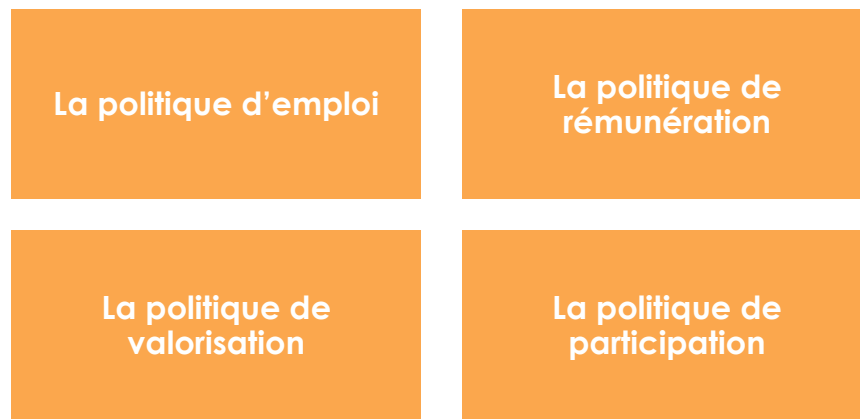


Figure 3. Le mix social de Mahé de Boislandelle (1988)

**La politique d'emploi** : elle vise à procurer à l'organisation l'effectif, les qualifications et les compétences dont elle a besoin. Elle permet d'ajuster les ressources humaines aux besoins de l'organisation au travers du recrutement et de l'intégration, de la séparation et du suivi des mouvements de personnel.

**La politique de rémunération** : elle correspond à l'ensemble des allocations monétaires ou en nature versées au titre du travail accompli ou de l'appartenance à l'organisation.

**La politique de valorisation** : elle recouvre l'ensemble des actions voulues ou acceptées par l'organisation, se traduisant : d'une part par un enrichissement du salarié à partir de son savoir, son savoir-faire, son savoir-être, son confort matériel et psychologique, d'autre part, par la perception d'une reconnaissance sociale liée à un statut et à des avantages de carrière.

**La politique de participation** : elle renvoie au partage plus ou moins étendu, du pouvoir de gestion entre la direction et le personnel. La politique de participation s'appuie sur les systèmes d'information et de communication en vigueur au sein de l'organisation. Encouragée par certaines dispositions du droit du travail, elle impose une participation instituée des représentants du personnel.

# Références

## Comment citer ce cours ?

Gestion des Ressources Humaines, Annabelle Hulin, AUNEGe (<http://auneg.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un élément déterminant de l'engagement des parties ou de l'une d'elles, sa nullité emporte celle du contrat de licence tout entier.

## Figures

Figure 1. Les rôles du DRH selon Ulrich (2016) .....	4
Figure 2. Les métiers de la GRH. ....	11
Figure 3. Le mix social de Mahé de Boislandelle (1988) .....	12

## Tableaux

Tableau 1. Les représentations dominantes de la GRH .....	2
Tableau 2. Taille de l'entreprise et fonction ressources humaines .....	5
Tableau 3. Les grands défis de la GRH (adapté de Peretti, 2017) .....	9

## Encadrés

Encadré 1. Les 7 principes de la politique RH de la Croix Rouge Française .....	7
Encadré 2. Structuration et organisation des services RH dans les collectivités et établissements publics territoriaux de Bretagne .....	9