CHAPITRE 2 : LE CONCEPT DE « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

Introduction

Dans le chapitre précédent, nous avons étudié l'évolution historique de la gestion des ressources humaines. Nous avons constaté que la place accordée à l'être humain dans l'organisation a profondément évolué.

Au départ, les préoccupations des entreprises étaient principalement centrées sur la productivité, l'organisation du travail et le contrôle. Progressivement, les besoins, la motivation, les compétences et le développement des personnes ont pris une importance croissante.

Aujourd'hui, les ressources humaines constituent un élément essentiel du fonctionnement et de la performance de toute organisation. La **Gestion des ressources humaines (GRH)** ne se limite donc plus à la gestion administrative du personnel. Elle cherche également à attirer, intégrer, développer, motiver et fidéliser les collaborateurs tout en permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs.

Dans ce chapitre, nous allons nous approprier le concept de **« Gestion des ressources humaines »** à travers sa définition, sa conception et les deux grandes options qui l'animent : **l'administration** et **le développement**.

I. LE CONCEPT DE « GESTION DES RESSOURCES HUMAINES »

La **Gestion des ressources humaines (GRH)** désigne l'ensemble des politiques, pratiques et activités mises en œuvre par une organisation pour **gérer les personnes qui y travaillent**, depuis leur recrutement jusqu'à leur départ.

Elle consiste à mettre en place les conditions permettant à l'organisation de disposer de personnes :

- compétentes ;
- motivées ;
- disponibles ;
- engagées ;
- adaptées aux besoins de l'organisation.

La GRH cherche ainsi à établir un équilibre entre : **les besoins de l'organisation** et **les attentes des salariés**.

On peut donc définir la GRH comme :

L'ensemble des pratiques et des décisions permettant à une organisation d'acquérir, d'administrer, de développer et de mobiliser ses ressources humaines afin d'atteindre ses objectifs tout en prenant en compte les attentes des salariés.

Exemple

Une entreprise qui recrute un comptable doit :

1. définir le besoin ;
2. rechercher des candidats ;
3. sélectionner la personne appropriée ;
4. l'intégrer ;
5. déterminer sa rémunération ;
6. suivre son travail ;
7. développer ses compétences ;
8. envisager son évolution professionnelle.

Toutes ces activités relèvent de la gestion des ressources humaines.

II. LA CONCEPTION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

A. La conception traditionnelle

Dans une conception traditionnelle, la gestion des personnes est principalement considérée comme une fonction **administrative**.

L'objectif est surtout d'assurer le suivi du personnel et le respect des règles.

Les activités concernent notamment :

- la tenue des dossiers du personnel ;
- la gestion des absences ;
- la gestion des congés ;
- la préparation de la paie ;
- l'application du droit du travail ;
- la gestion des contrats ;

- le suivi administratif des salariés.

Dans cette conception, le salarié est principalement considéré comme un **membre du personnel qu'il faut administrer**.

B. La conception moderne

La conception moderne de la GRH est beaucoup plus large.

Le salarié est considéré comme une **ressource à développer** et comme un **acteur de l'organisation**.

L'organisation cherche donc à :

- attirer les compétences ;
- sélectionner les profils adaptés ;
- intégrer les nouveaux collaborateurs ;
- développer les compétences ;
- motiver les salariés ;
- améliorer les conditions de travail ;
- accompagner les carrières ;
- favoriser l'engagement ;
- préparer les compétences futures.

La GRH devient ainsi une fonction qui participe directement au fonctionnement et à la performance de l'organisation.

De la gestion du personnel à la GRH

Gestion traditionnelle du personnel	Gestion moderne des RH
Administration du personnel	Développement des personnes
Gestion des dossiers	Gestion des compétences
Contrôle	Responsabilisation
Poste de travail	Compétences et potentiel
Court terme	Court et long terme
Application des règles	Accompagnement et adaptation
Salarié exécutant	Salarié acteur
Fonction administrative	Fonction stratégique

Cette évolution ne signifie pas que l'administration disparaît. Elle reste indispensable, mais elle est complétée par une dimension de **développement des ressources humaines**.

III. LES OPTIONS QUI ANIMENT LA GRH

La gestion des ressources humaines repose principalement sur deux grandes options complémentaires :

***L'administration**

Gérer ce qui existe.

***Le développement**

Préparer et améliorer ce qui sera nécessaire demain.

Ces deux dimensions sont indissociables.

A. PREMIÈRE OPTION : L'ADMINISTRATION

1. Définition

L'**administration des ressources humaines** consiste à assurer la gestion quotidienne et réglementaire des salariés.

Elle vise notamment à garantir :

- la conformité avec la législation ;
- la régularité des contrats ;
- la fiabilité des informations concernant le personnel ;
- le suivi des absences et des congés ;
- la gestion de la rémunération ;
- le respect des procédures internes.

L'administration constitue donc le **socle de la fonction RH**.

2. Principales activités administratives

Parmi les principales activités de l'administration des ressources humaines, on peut citer :

a) La gestion des dossiers du personnel

Elle consiste à conserver et mettre à jour les informations relatives aux salariés :

- identité ;
- contrat de travail ;
- fonction ;
- rémunération ;
- ancienneté ;
- situation administrative ;
- documents nécessaires.

b) La gestion des contrats

La fonction RH participe à la préparation, au suivi et à la mise à jour des contrats de travail.

c) La gestion des absences et des congés

Elle permet de suivre :

- les congés annuels ;
- les absences ;
- les retards ;
- les autorisations d'absence ;
- les arrêts de travail selon les règles applicables.

d) La gestion de la rémunération

Elle concerne notamment :

- les salaires ;
- les primes ;
- les avantages ;
- les retenues ;
- les cotisations ;
- les éléments nécessaires à l'établissement de la paie.

e) Le respect de la réglementation

La fonction RH doit veiller au respect des dispositions légales et réglementaires applicables aux relations de travail.

3. Importance de l'administration

Une administration RH efficace permet à l'organisation de disposer d'informations fiables et de garantir une gestion régulière du personnel.

Elle contribue notamment à :

- réduire les erreurs administratives ;
- respecter les obligations légales ;
- sécuriser les relations de travail ;
- améliorer le suivi du personnel ;
- faciliter la prise de décision.

Cependant, une GRH limitée à l'administration ne permet pas de répondre à toutes les exigences des organisations modernes.

B. DEUXIÈME OPTION : LE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES HUMAINES

1. Définition

Le **développement des ressources humaines** consiste à mettre en place des actions permettant d'améliorer les compétences, les performances, la motivation et l'évolution professionnelle des salariés.

L'objectif n'est plus seulement de gérer le personnel présent dans l'organisation, mais également de **préparer les compétences nécessaires pour l'avenir**.

2. Les principales activités de développement

Le développement des ressources humaines concerne notamment :

- la formation ;
- le développement des compétences ;
- la gestion des carrières ;
- la mobilité professionnelle ;
- l'évaluation ;
- la gestion des talents ;
- l'accompagnement du changement ;
- la motivation ;
- le développement de l'employabilité.

3. La formation

La formation permet aux salariés d'acquérir ou de renforcer leurs connaissances et leurs compétences.

Elle peut répondre à plusieurs objectifs :

- améliorer la performance dans le poste ;
- accompagner l'évolution technologique ;
- préparer à de nouvelles responsabilités ;
- développer de nouvelles compétences ;
- favoriser l'évolution professionnelle.

Exemple

Une entreprise adopte un nouveau logiciel comptable.

La fonction RH peut identifier les besoins en compétences et organiser une formation permettant aux collaborateurs de maîtriser le nouvel outil.

IV. ADMINISTRATION ET DÉVELOPPEMENT : DEUX OPTIONS COMPLÉMENTAIRES

Il ne faut pas opposer l'administration et le développement.

Une organisation a besoin des deux.

L'administration assure la stabilité et la conformité.

Le développement prépare l'évolution et la performance.

On peut représenter leur complémentarité ainsi :

ADMINISTRER → SÉCURISER → DÉVELOPPER → PRÉPARER L'AVENIR

Tableau comparatif

Administration	Développement
Gestion quotidienne	Préparation de l'avenir
Respect des règles	Développement des compétences
Contrats	Formation
Paie	Gestion des carrières

Absences	Mobilité
Dossiers du personnel	Gestion des talents
Conformité	Employabilité
Stabilité	Évolution

Une GRH efficace doit donc être capable de **gérer correctement le présent tout en préparant l'avenir**.

V. LA GRH : UNE FONCTION À LA FOIS ADMINISTRATIVE ET HUMAINE

La GRH se trouve au croisement de deux exigences.

L'exigence organisationnelle

L'organisation doit disposer des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs :

- effectifs adaptés ;
- compétences appropriées ;
- productivité ;
- qualité ;
- performance ;
- maîtrise des coûts.

L'exigence humaine

Les salariés ont également leurs propres attentes :

- rémunération ;
- sécurité ;
- reconnaissance ;
- développement professionnel ;
- bonnes conditions de travail ;
- équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- possibilités d'évolution.

La GRH cherche donc à construire un **équilibre entre performance organisationnelle et satisfaction des personnes**.

VI. SYNTHÈSE DU CONCEPT DE GRH

Le concept de gestion des ressources humaines peut être résumé par le schéma suivant :

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

↓

ADMINISTRATION

→ Contrats
→ Dossiers du personnel
→ Paie
→ Congés et absences
→ Réglementation
→ Suivi administratif

-

DÉVELOPPEMENT

→ Recrutement
→ Formation
→ Compétences
→ Évaluation
→ Carrière
→ Mobilité
→ Motivation
→ Gestion des talents

↓

OBJECTIF :

Mettre les personnes et leurs compétences au service de la performance durable de l'organisation, tout en tenant compte de leurs attentes et de leur développement professionnel.

Conclusion

La **Gestion des ressources humaines** constitue aujourd'hui une fonction essentielle de l'organisation. Elle ne se limite plus à la simple administration du personnel.

Son évolution a conduit à distinguer deux grandes options complémentaires : **l'administration** et **le développement**.

L'administration permet de gérer le personnel au quotidien, d'assurer la conformité et de sécuriser les relations de travail. Le développement vise quant à lui à améliorer les compétences, accompagner les parcours professionnels, renforcer la motivation et préparer l'organisation aux besoins futurs.

Ainsi, une GRH efficace doit être capable de répondre à une double exigence :

Gérer correctement les ressources humaines aujourd'hui et développer les compétences nécessaires pour demain.

Après avoir défini le concept de gestion des ressources humaines et identifié ses deux grandes options, il convient maintenant de s'intéresser concrètement à ce que fait la fonction RH dans l'organisation.

Dans le chapitre suivant, nous allons donc étudier les différentes missions de la fonction RH, en présentant ses principales activités et son rôle dans la gestion et le développement des ressources humaines.