Chapitre : Les missions de la fonction RH

Introduction

La fonction Ressources Humaines (RH) occupe aujourd'hui une place importante dans le fonctionnement et le développement de l'entreprise. Elle ne se limite plus à la gestion administrative du personnel, comme l'établissement des documents, le suivi des absences ou la gestion des dossiers des salariés.

Dans un environnement caractérisé par les changements technologiques, l'évolution des métiers, la concurrence et les nouvelles attentes des salariés, la fonction RH doit contribuer directement à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La fonction RH remplit ainsi plusieurs missions complémentaires. Elle doit notamment :

- mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise ;
- favoriser le changement ;
- administrer efficacement les ressources humaines ;
- développer la motivation des salariés.

L'objectif de ce chapitre est de comprendre ces différentes missions et de montrer leur importance pour la performance de l'entreprise.

I. Mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise

A. La fonction RH au service de la stratégie

La stratégie de l'entreprise consiste à déterminer les grandes orientations et les objectifs que l'entreprise souhaite atteindre à moyen et long terme.

Pour réaliser ces objectifs, l'entreprise a besoin de ressources financières, matérielles, technologiques, mais surtout de **ressources humaines compétentes et adaptées à ses besoins**.

La fonction RH doit donc traduire les orientations stratégiques de l'entreprise en décisions concernant les salariés.

Par exemple, si une entreprise décide de développer son activité à l'international, la fonction RH peut être amenée à :

- recruter des personnes maîtrisant les langues étrangères ;
- former les salariés aux marchés internationaux ;
- adapter les compétences aux nouveaux besoins ;
- préparer les responsables appelés à travailler à l'étranger ;
- mettre en place une politique de mobilité interne.

La fonction RH participe donc à la réalisation de la stratégie en veillant à ce que l'entreprise dispose de **la bonne personne, au bon poste, au bon moment et avec les bonnes compétences**.

B. Anticiper les besoins en ressources humaines

La fonction RH doit également anticiper les besoins futurs de l'entreprise.

Elle cherche notamment à répondre aux questions suivantes :

- De combien de salariés l'entreprise aura-t-elle besoin ?
- Quelles compétences seront nécessaires ?
- Quels métiers vont évoluer ?
- Quels salariés doivent être formés ?
- Quels postes devront être créés ou supprimés ?
- Quels départs doivent être anticipés ?

Cette démarche permet à l'entreprise d'éviter les situations de manque ou d'excès de personnel et de compétences.

Exemple

Une entreprise souhaite introduire un nouveau logiciel de gestion.

La fonction RH doit anticiper les conséquences de cette décision :

Nouvelle technologie → nouvelles compétences → formation des salariés → adaptation des postes → accompagnement du changement.

La fonction RH devient ainsi un véritable partenaire de la direction.

II. Favoriser le changement

A. Pourquoi le changement est-il nécessaire ?

Les entreprises évoluent constamment sous l'effet de plusieurs facteurs :

- nouvelles technologies ;
- évolution des marchés ;
- concurrence ;
- nouvelles attentes des clients ;
- nouvelles réglementations ;
- développement du numérique ;
- évolution des métiers et des compétences.

Ces changements peuvent modifier l'organisation du travail et les habitudes des salariés.

La fonction RH a donc pour mission d'**accompagner les salariés et l'organisation dans ces transformations**.

B. Le rôle de la fonction RH dans la conduite du changement

Un changement peut provoquer des réactions différentes chez les salariés : enthousiasme, inquiétude, résistance, incompréhension ou démotivation.

La fonction RH doit alors faciliter l'adaptation des salariés.

Elle peut notamment :

- informer les salariés sur les raisons du changement ;
- communiquer sur les objectifs recherchés ;
- identifier les besoins de formation ;
- organiser des actions de formation ;
- accompagner les salariés dans l'utilisation de nouveaux outils ;
- écouter leurs difficultés ;
- favoriser le dialogue avec les responsables ;
- évaluer les résultats du changement.

Exemple

Une entreprise décide de remplacer les dossiers papier par un système numérique.

Le rôle de la fonction RH ne consiste pas uniquement à annoncer la décision.

Elle doit également :

Informer → former → accompagner → écouter → corriger → évaluer.

L’objectif est de permettre aux salariés de s’adapter progressivement au nouveau fonctionnement.

C. Le changement comme opportunité

Le changement ne doit pas nécessairement être considéré comme une menace.

Lorsqu’il est correctement accompagné, il peut permettre :

- d’améliorer les compétences ;
- de faciliter le travail ;
- d’améliorer la qualité ;
- de développer l’autonomie ;
- d’augmenter la performance ;
- de créer de nouvelles possibilités d’évolution professionnelle.

La fonction RH joue donc un rôle essentiel pour transformer le changement en **opportunité de développement pour l’entreprise et pour les salariés**.

III. Administrer efficacement les ressources humaines

A. Une mission fondamentale

Même si la fonction RH est devenue plus stratégique, elle conserve une mission administrative essentielle.

L’administration du personnel consiste à assurer une gestion rigoureuse et régulière des informations et des opérations concernant les salariés.

Elle concerne notamment :

- la gestion des dossiers du personnel ;
- les contrats de travail ;
- les absences et les congés ;
- les horaires et le temps de travail ;
- la paie ;
- les déclarations sociales ;
- le suivi des mouvements du personnel ;
- les documents administratifs ;
- le respect de la législation sociale.

Une administration efficace permet à l'entreprise de disposer d'informations **fiables, actualisées et accessibles**.

B. Les qualités d'une administration RH efficace

Pour être efficace, l'administration des ressources humaines doit être :

Qualité	Signification
Fiable	Les informations doivent être exactes
Rapide	Les demandes doivent être traitées dans des délais raisonnables
Organisée	Les dossiers et informations doivent être correctement classés
Confidentielle	Les informations personnelles doivent être protégées
Conforme	Les règles légales et réglementaires doivent être respectées
Accessible	Les salariés doivent pouvoir obtenir les informations nécessaires

Exemple

Lorsqu'un salarié demande une attestation de travail, la fonction RH doit pouvoir :

1. vérifier les informations du salarié ;
2. préparer le document ;
3. contrôler son exactitude ;
4. le transmettre dans les meilleurs délais ;
5. conserver une trace de l'opération si nécessaire.

L'efficacité administrative contribue ainsi au bon fonctionnement quotidien de l'entreprise.

IV. Développer la motivation des salariés

A. La motivation, un facteur important de performance

La motivation désigne l'ensemble des facteurs qui poussent une personne à agir, à s'impliquer et à fournir des efforts pour atteindre un objectif.

Un salarié motivé est généralement plus disposé à :

- s’impliquer dans son travail ;
- développer ses compétences ;
- prendre des initiatives ;
- coopérer avec ses collègues ;
- améliorer la qualité de son travail ;
- contribuer aux objectifs de l’entreprise.

La fonction RH doit donc créer les conditions favorables à la motivation.

B. Les principaux leviers de motivation

La motivation ne dépend pas uniquement du salaire.

La fonction RH peut agir sur plusieurs leviers :

a) La rémunération

Une rémunération équitable et cohérente constitue un élément important de la motivation.

Elle peut comprendre :

- le salaire fixe ;
- les primes ;
- les avantages sociaux ;
- les éléments variables liés à la performance.

b) La reconnaissance

Le salarié a besoin de voir ses efforts reconnus.

La reconnaissance peut prendre différentes formes :

- félicitations ;
- valorisation du travail réalisé ;
- récompenses ;
- évolution professionnelle ;
- responsabilités supplémentaires.

c) La formation

La formation permet au salarié d’acquérir de nouvelles compétences et de progresser dans son métier.

Elle peut également renforcer son sentiment de confiance et son employabilité.

d) Les possibilités d'évolution

L'entreprise peut favoriser la motivation en offrant des perspectives :

- promotion ;
- mobilité interne ;
- nouvelles responsabilités ;
- évolution de carrière ;
- participation à des projets.

e) Les conditions de travail

Un environnement de travail favorable peut contribuer à la motivation des salariés.

Il peut notamment concerner :

- l'organisation du travail ;
- les relations professionnelles ;
- la qualité du management ;
- la sécurité ;
- l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ;
- les outils et moyens mis à disposition.

f) La participation et l'autonomie

Donner davantage de responsabilités aux salariés peut renforcer leur implication.

Un salarié qui comprend le sens de son travail et qui dispose d'une certaine autonomie peut davantage se sentir acteur de la réussite de l'entreprise.

V. Les quatre grandes missions de la fonction RH

Les quatre missions étudiées sont complémentaires.

Mission	Objectif principal
Mettre en œuvre la stratégie	Adapter les ressources humaines aux objectifs de l'entreprise

Favoriser le changement	Accompagner les transformations de l'entreprise et des métiers
Administrer efficacement	Assurer une gestion fiable et conforme du personnel
Développer la motivation	Favoriser l'implication et la performance des salariés

On peut ainsi représenter la fonction RH comme un lien entre **l'entreprise et ses salariés** :

Stratégie de l'entreprise
↓
Besoins en ressources humaines
↓
Recrutement – Formation – Administration – Accompagnement
↓
Motivation et développement des compétences
↓
Performance de l'entreprise

La fonction RH doit donc rechercher un équilibre entre les besoins de l'entreprise et ceux des salariés.

Conclusion

La fonction Ressources Humaines ne se limite plus à l'administration du personnel. Elle constitue une fonction essentielle qui participe directement au fonctionnement, à l'adaptation et au développement de l'entreprise.

Ses principales missions consistent à **mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise, favoriser le changement, administrer efficacement les ressources humaines et développer la motivation des salariés**.

Pour remplir ces missions, la fonction RH doit disposer d'informations précises sur les emplois, les responsabilités et les compétences nécessaires dans l'entreprise. Elle doit notamment savoir clairement ce que chaque salarié doit réaliser, quelles sont ses responsabilités et quelles compétences sont nécessaires pour occuper son poste.

Dans le chapitre suivant, nous allons donc traiter la notion de « fiche de fonction » : sa définition, son rôle, son contenu et son utilité dans la gestion des ressources humaines.