



## La gestion des ressources humaines : d'hier à aujourd'hui...

Par Claude Marier, L. Sc. comm. CHRA, directeur principal, SECOR-TAKTIK  
Avril 2007

---

La perception des dirigeants quant à la valeur de leurs ressources humaines a beaucoup changé au cours des 20 ou 30 dernières années, Pour mieux comprendre l'état de la situation d'aujourd'hui, revenons brièvement quelques années en arrière.

- Dans les années 1980, la main-d'oeuvre était généralement considérée comme un facteur de production, de coût, une dépense qu'il fallait minimiser. L'accent de la gestion des ressources humaines était donc mis sur la réduction des coûts de main-d'oeuvre. Qui ne se souvient pas des gels (et même des réductions) de salaire et des nombreux licenciements qui caricaturent bien cette époque. La question fondamentale que se posaient alors les organisations en ce qui concerne la gestion de leur personnel était : « Qu'est-ce que l'employé coûte à l'organisation et comment puis-je réduire ce coût? »
- Dans les années 1990, on entendait souvent dire que, pour les dirigeants, les employés étaient l'actif le plus important de l'entreprise. Et, à ce titre, une gestion saine de cet actif impliquait qu'il fallait le faire fructifier. Les entreprises devaient donc gérer les ressources humaines de la même façon que tout autre actif de l'entreprise, et s'assurer de l'optimisation du rendement de son investissement dans le capital humain. La principale question que se posaient donc les organisations était : « Qu'est-ce que l'employé vaut pour l'organisation et comment accroître cette valeur? »
- Mais depuis le début des années 2000, de plus en plus de dirigeants considèrent leurs employés comme étant, collectivement, leurs plus importants investisseurs. De nombreuses organisations reconnaissent qu'aujourd'hui, les employés, particulièrement les plus performants, ont le choix de mettre leurs talents au service d'un employeur ou d'un autre. En ce sens, les organisations doivent concurrencer féroce pour attirer et retenir les ressources humaines qui leur permettront d'assurer leur croissance. Dans cette perspective, l'accent de la gestion des ressources humaines porte sur l'engagement du personnel de façon à obtenir la contribution des employés leur permettant de jouir d'un véritable avantage concurrentiel. La question primordiale que se posent aujourd'hui les organisations est : « Qu'est-ce que mon organisation vaut pour les employés et que dois-je faire pour devenir ou demeurer un employeur de choix? »