

Variable 13 “La gestion des ressources humaines de l’entreprise”

1 Définition

La gestion des ressources humaines est l’ensemble des politiques, méthodes et outils permettant d’acquérir, de mobiliser et d’adapter les RH (individus et groupes de personnes) en fonction des besoins des organisations.

Depuis quelques années, des facteurs de multiples natures ont fait évoluer le positionnement de la GRH dans l’entreprise et dans ses actions dans et en dehors de l’entreprise :

- L’évolution de la législation
- La reconnaissance du capital humain dans les problématiques stratégiques de l’entreprise
- Une réalité en contradiction du discours affiché : les entreprises cherchent à optimiser leurs coûts salariaux
- L’évolution du rapport de l’individu au travail
- Les changements internes et externes au sein de l’entreprise (liés à l’économie, aux technologies et à la législation) sont multiples, complexes et fréquents. Ils entraînent des évolutions permanentes des individus, des métiers et des organisations.

Ces évolutions ont nécessité de nouvelles approches et pratiques dans la gestion des RH, ce qui a eu des conséquences directes sur la nature, le sens du travail et les conditions d’exercice des activités de l’entreprise.

2 Indicateurs

- 1) Evolution de la fonction RH : % des effectifs, place au CODIR, temps partagé, relais par l’encadrement
- 2) Chiffres de la formation continue : modalités, budget, nombre et catégories de salariés, contenus, métiers, durée, VAE, DIF,..
- 3) Evolutions des politiques, priorités et outils de GRH (achats, segmentation..)
- 4) Multiplication des évolutions législatives (formation, dialogue social, retraite, emploi, contrats de travail, discrimination, seniors, ...)
- 5) Typologie, modalités et contenus des accords GPEC
- 6) Evolution de la qualité de l’emploi : indicateurs (selon définition Europe)

3 Rétrospective

Sous l'effet des facteurs évoqués ci-dessus la GRH a évolué de manière significative ces dernières décennies, avec :

- Un accroissement de l'importance et de la complexité de la dimension juridique.
- Le développement des approches compétences : de la formation professionnelle à la gestion des parcours et des mobilités, de la Gestion des Carrières à la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences, ...
- Une individualisation croissante, en particulier pour les cadres.
- Une fonction RH partagée et démultipliée (notamment par l'encadrement).
- Une mise en lien avec la performance de l'entreprise et donc avec sa stratégie : une GRH qui se veut porteuse du sens et des valeurs, en anticipation des évolutions de l'entreprise et de la mobilisation interne mais qui est confrontée aux fortes contraintes économiques actuelles, et aux difficultés d'emploi.

Plus particulièrement pour les grandes entreprises :

- des outils et méthodes RH adaptés à une politique de segmentation des salariés,
- une réorganisation de la fonction RH : externalisation et mutualisation des services.

Pour les TPE-PME, si la fonction RH reste encore peu professionnalisée, le dirigeant l'intègre de plus en plus en lien avec ses décisions stratégiques.

3.1 Evolution de la réglementation : toujours plus de textes, plus de complexité, plus de champs...

Le code du Travail s'est enrichi tout au long des années 1974-2005.

1990-1997 : formation, recrutement, temps partiel, compte épargne-temps, aménagement du temps de travail, insertion professionnelle et apprentissage, assouplissement du droit au travail pour les PME, protection sociale, participation...

Dans les années 2000 de nombreuses lois et accords sont signés : égalité professionnelle femmes-hommes (loi 2001 et 2006), modernisation sociale, soutien pour l'emploi des jeunes (loi 2002), salaires, temps de travail et développement de l'emploi (loi 2003), retraites (loi 2003), formation professionnelle, dialogue social (loi 2004), seniors, télétravail (accords 2005), cohésion sociale, handicap (lois 2005), temps de travail et emploi (loi 2005), égalité des chances et accès des jeunes à la vie active (loi 2006), représentativité syndicale, loi TEPA (loi 2008), emploi des seniors, modernisation du marché du travail, télétravail et portage salarial (loi 2009).

Les évolutions du cadre réglementaire rendent de plus en plus complexe la gestion des ressources humaines et contraignent les champs d'action des entreprises (contrat de travail, règlement intérieur, conventions collectives et Code du travail).

En corollaire, la dimension juridique se renforce au sein de la fonction RH soit au sein même des entreprises, soit par un recours accru aux prestataires extérieurs.

3.2 La formation professionnelle et la gestion des mobilités

Le système de formation professionnelle (loi de 1971) est à bout de souffle (absence d'appropriation par les entreprises, notamment les TPE-PME, importance des coûts investis au regard du faible nombre de bénéficiaires notamment chez les salariés les moins qualifiés).¹

Dans les années 1990, la politique de formation s'inscrit dans un cadre général de gestion des ressources humaines qui s'inspire des évolutions récentes de la pensée économique insistant sur les facteurs de capital humain. Depuis 1990, le **taux de participation des entreprises** s'est établi durablement au-dessus de 3%². Mais les budgets formation et le nombre de salariés bénéficiaires est très différent selon la taille de l'entreprise : en 2003 ce budget est de 1,69% de la masse salariale brute pour les entreprises de 10 à 19 salariés (qui envoient 8,8% de leurs salariés en formation) et 3,77% pour les entreprises de 2000 et plus (dont 49,2% des salariés suivent une formation).³

Les formations techniques et métiers arrivent en tête et sont mises en œuvre pour l'essentiel-avec des ressources internes⁴. Les formations réglementaires peuvent représenter une part importante des efforts de formation⁵. Les TPE de moins de 10 personnes ne mettent en œuvre le plus souvent que les formations obligatoires, la comptabilité en assure la gestion.⁶

Les formations en groupe oscillent toujours en moyenne entre 1 et 3 jours. Les formations « e-learning seul » sont majoritairement mises en place dans les entreprises de plus de 1000 salariés alors que les entreprises de moins de 1000 salariés privilégient les solutions e-learning via des formations présentielles (« mixtes-blended ») ou avec un formateur en ligne⁷. Les salariés demandent, plus encore que les DRH, des solutions pédagogiques utilisant les nouvelles modalités de formation qui sont aujourd'hui en capacité de réintroduire l'interactivité et les simulations (serious games).

Les dispositifs de formation et de valorisation des compétences (bilan de compétences, DIF, CIF, VAE) sont connus par 6 salariés sur 10 mais très peu utilisés⁸. Les formations individuelles sont par ailleurs en retrait (33% des formations suivies⁹).

Le DIF, bien que encore très peu utilisé (16,3% des salariés¹⁰) a élargi le taux d'accès à la formation pour les catégories de salariés qui se formaient le moins (ouvriers et les employés). L'accès à l'information est le premier obstacle à l'utilisation du DIF.¹¹

La VAE, dans une logique individuelle, est un outil de gestion des RH (logique de formation, de parcours, de promotion) qui reste ponctuel et lourd à gérer dans la durée : opacité de l'offre de formation, offre de certification difficile à identifier pour certains métiers, des diplômes non reconnus !...¹²

¹ Notes de l'Institut de l'entreprise – Janvier 2010

² Centre Etudes de l'Emploi novembre 2005

³ Déclarations fiscales des employeurs 2003

⁴ Etude Cegos Avril 2009 sur les modalités de formation France, Royaume-Uni, Espagne et Allemagne auprès de 2355 salariés et 485 DRH et responsables de formation

⁵ Etude BL Consultants 2007, entreprise aéroportuaire de 9000 personnes, 60% de la formation (habilitation, sécurité, sûreté) avec un budget global de formation de 2,8%/masse salariale

⁶ Enquête Aract Auvergne (121 dirigeants et 125 salariés) 2008 et Observatoire de la PME 2003

⁷ Idem 3

⁸ Enquête Anact et TNS-SOFRES 2008 (enquête téléphonique auprès de 818 salariés), Enquête Education et Société 2004 auprès de 1000 PME et enquête Agefos 2005

⁹ Observatoire Cegos 2008 sur les modalités de formation

¹⁰ Enquêtes DEMOS 2008 auprès de 100 entreprises et 300 salariés

¹¹ Idem 9

¹² Etude Aravis 2005 sur la VAE dans 13 accords de branches

Par contre, la VAE collective (métier, fonction, génération) met l'entreprise qui fait ce choix en lien avec sa stratégie et par conséquent en forte implication sur les moyens et les résultats attendus.¹³ : mise à niveau collective, réorganisation, employabilité.

Les femmes sont 2 fois plus représentées que les hommes. En Rhône-Alpes, en 2008, 74% des jurys de VAE concernent des femmes. Le poids du secteur sanitaire et social est fortement représenté (30%) et les 30-44 ans sont largement majoritaires, suivis des 45 ans et plus.

La formation en alternance (via le contrat de professionnalisation) est en progression¹⁴ (pour 67% des contrats arrivés à terme, le salarié est resté dans l'entreprise) et le rôle du tuteur interne est prépondérant dans l'apprentissage.

La mobilité devient centrale dans les parcours professionnels. L'obsolescence de plus en plus rapide des savoirs et savoir-faire incite à promouvoir la « formation tout au long de la vie » (réformes 2002-2004). Plus aucune entreprise ne peut garantir l'emploi à vie caractéristique de la société salariale.

3.3 *La gestion par les compétences*

3.3.1 Du taylorisme aux démarches compétences

A partir des années 1980, plusieurs mouvements convergent pour modifier profondément les modalités de gestion des ressources humaines.

Le premier grand mouvement est d'ordre économique ouverture des marchés, servicarisation... Les entreprises françaises résistent à la concurrence en augmentant la productivité et en se concentrant sur les segments à forte valeur ajoutée et métiers les plus qualifiés.

Le deuxième grand mouvement est d'ordre sociologique. Les valeurs d'autonomie, la recherche d'un enrichissement des tâches pour tous, remplacent les valeurs d'obéissance et la stricte division du travail entre dirigeants et exécutants.

Ces deux mouvements ont donc conduit à considérer que globalement le taylorisme et l'organisation scientifique du travail ont fait leur temps. Les définitions des métiers, des qualifications et des hiérarchies dans les Conventions collectives sont elles aussi associées à un monde industriel en déclin.

La vision taylorienne basée sur l'idée que l'on pouvait se passer de la motivation du salarié est notamment remise en cause dans les années 70 par des indicateurs factuels (augmentation des taux d'absentéisme, de rotation des personnels, de la non qualité,) qui traduisent la faible implication des salariés et représentent des coûts cachés non négligeables.

De nouvelles écoles de pensée vont insister sur les aspects psychologiques de la gestion du personnel. L'école des ressources humaines par exemple montre l'importance des communications internes, du style de commandement ou du travail en équipe comme facteurs de motivation du salarié. L'école sociologique insiste sur la diversité des besoins individuels ainsi que sur la distinction travail prescrit – travail réel.

Après le transfert du pouvoir d'embauche et de gestion du personnel des contremaîtres vers des services centralisés, les responsables opérationnels sont sollicités par les responsables RH pour produire de la connaissance sur le travail réel. En effet, les évolutions contextuelles du travail (gestion des aléas de plus en plus fréquents, évolutions de la relation clients...), nécessitent des initiatives et de l'autonomie. Les procédures et la routine ne suffisent plus, il faut pouvoir mobiliser les compétences.

¹³ Enquête IOTA management 2005 sur les pratiques dans les entreprises industrielles et de service aux industries

¹⁴ AGEFOS PME Rhône-Alpes 2006-2007

Ce besoin d'articuler GRH et analyse du travail pour mieux prendre en compte les évolutions métiers amène les "démarches compétences" dans les années 2000. Contrairement aux qualifications indexées sur des diplômes et des progressions à l'ancienneté, les compétences se jugent en situation de travail. Alors que le taylorisme considérait l'initiative individuelle comme une source de dysfonctionnement, elle est maintenant célébrée comme le gage d'une adaptation aux évolutions technologiques et aux spécificités de situations de travail marquées par une présence de plus en plus constante du client lui-même (développement des services et des métiers de front-office).

Les "démarches compétences" ont permis de construire de la connaissance sur le travail réel, mais les méthodes et outils – comme écrire un référentiel en réunissant des groupes où les salariés parlent de leur travail – ne garantissent ni l'« authenticité » d'une prise en considération du travail, ni la distinction entre travail réel et travail souhaité.

Si les outils de gestion des compétences consistent essentiellement à faire le relevé exhaustif des attentes que l'employeur peut opposer à ses salariés, s'ils ne comportent pas, en sens inverse, de dispositifs faisant connaître régulièrement à cet employeur les épreuves qu'il impose à ses salariés à travers les situations productives issues de son positionnement stratégique, de sa stratégie d'offre, ces outils ne fonctionnent que dans un sens et leur dimension de contrat moral, de contrat d'engagement, est biaisée (Pascal UGHETTO 2007).

Quoiqu'il en soit, comme le dit Hughes Bertrand¹⁵, « les démarches "compétences" n'ont plus de raison de figurer au magasin des nouveautés managériales. Elles ont maintenant un passé ».

3.3.2 GRH et GPEC

A la suite de Gilbert P. (2006) et article RFG (1999), cinq périodes peuvent être distinguées dans l'apparition de la GPEC :

- La gestion prévisionnelle des **effectifs**, caractéristique des années 60 : assurer l'ajustement quantitatif des salariés en mobilisant des modèles de simulation et d'optimisation et l'analyse de la pyramide des âges,
- La gestion prévisionnelle des **carrières**, très pratiquée au cours de la décennie 70 : prévoir les affectations potentielles des salariés conformes aux besoins de l'entreprise et aux attentes des salariés (cadres notamment). Les outils privilégiés sont l'appréciation du potentiel, le plan de carrières, les filières promotionnelles, les organigrammes de remplacement, ...
- La gestion prévisionnelle des **emplois** dans les années 80 met l'accent sur la nature des emplois à pourvoir, en s'appuyant sur des outils comme le répertoire des métiers, la carte des emplois, l'observatoire des métiers,
- La gestion prévisionnelle des **compétences**, au cours de la décennie 90, cherche à définir la nature des compétences que devront détenir les salariés et renforcer leurs capacités d'adaptation (référentiel des compétences, bilan de compétences, projet professionnel personnel),
- Enfin, l'évolution démographique met la gestion des **âges** au 1^{er} rang des préoccupations de la décennie en cours.

3.3.3 De la GPEC à la GTEC ?

Le succès limité des démarches de GPEC incite à étendre le périmètre des mobilités accompagnées au bassin d'emploi. La GPEC territoriale a des objectifs de connaissance des besoins des entreprises d'un même bassin d'emploi et de soutien à la reconversion des salariés concernés par les réorganisations et restructurations d'entreprises.

¹⁵ 2007, « Compétence, organisation et coopération, métiers : retour sur quelques grandes questions », Travail et reconnaissance des compétences, Paris, Economica

Les démarches menées à l'échelle de branches ou de territoires peuvent favoriser l'implication des TPE-PME (pour lesquelles l'« état d'esprit GPEC » reste à diffuser) sur ces questions dans des cadres mutualisés et interentreprises.

Les accords GPEC

C'est dans ce contexte que s'inscrit le projet d'accord national interprofessionnel de 2008 sur la GPEC. Le texte marque la volonté des partenaires sociaux d'insuffler à la GPEC « *une nouvelle dynamique, avec l'objectif que chaque salarié puisse bénéficier d'une visibilité sur les évolutions des emplois, des métiers et des qualifications ainsi que sur les parcours professionnels possibles* », recentre la GPEC sur « *l'anticipation de l'évolution des métiers, des compétences et des qualifications* » et consacre un article spécifique à sa « *dynamique d'accompagnement au niveau territorial* ». ¹⁶

Début 2008, plus de 200 accords sont signés dont 73% dans des entreprises de plus de 1000 salariés (67% dans l'industrie et 31% dans les services). Les 55 accords GPEC étudiés par l'Anact mentionnent en premier les enjeux économiques pour l'entreprise et les enjeux de développement professionnel et d'employabilité pour les salariés. Mais seuls 25% de ces accords aboutissent à des engagements précis des entreprises.

Les partenaires sociaux ont largement négocié sur les divers outils d'accompagnement individuels mais ces accords restent très peu prospectifs dans l'ensemble. De plus ni les acteurs des territoires et des bassins d'emploi ni le management ne sont impliqués comme acteurs privilégiés dans ces accords.

Aujourd'hui, la mission des territoires en matière de GPEC se voit renforcée par le contexte économique actuel de crise, l'accélération des mutations économiques, sociales et démographiques. L'Etat incite fortement les branches professionnelles et les territoires à multiplier les démarches de GPEC collectives : politique industrielle encourageant la création de clusters, les pôles de compétitivité et les réseaux d'entreprise qui coopèrent localement tout en restant compétiteurs globalement.

« Il devient urgent de repenser l'organisation du travail en tenant compte de la notion de territoire », estime Entreprise & Personnel ¹⁷ qui recommande « *de chercher à regrouper les entreprises travaillant dans un même secteur en un même lieu, afin d'accroître les synergies industrielles et d'optimiser la gestion des ressources humaines.* » Les DRH évoluent en plein paradoxe, notent les auteurs. « *D'un côté, les entreprises deviennent mondiales, les procédures globales, de l'autre, en beaucoup de domaines (recrutement, mobilité, employabilité) les politiques restent à usage domestique de l'entreprise ou de l'établissement local.* »

Pour Stéphane MICHUN, CEREQ Montpellier, la GPEC, si elle n'est pas une simple juxtaposition de GPEC individuelles, devrait privilégier une approche en termes de ressources.

La GPEC suppose un volontarisme « politique », la définition de priorités, un projet de territoire et il faut penser la transférabilité des compétences d'un secteur à l'autre. Il faut jouer aussi bien sur la transmission d'entreprises, la formation des demandeurs d'emploi et des salariés, la formalisation des pratiques de recrutement et d'intégration dans l'entreprise, la diffusion de la GPEC mais aussi l'aménagement du territoire.

3.3.4 L'individualisation de la gestion des RH

Dans ses prémisses le mouvement d'individualisation de la GRH, concomitant au mouvement de gestion par les compétences cherche à prendre en compte les mérites individuels du travail dans une volonté d'équité. L'objectif est de reconnaître les différences de performance entre salariés occupant

¹⁶ GPEC de territoire, expériences et bonnes pratiques des comités de bassin d'emploi – guide pour l'action mai 2009, DGEFP sous-direction mutations de l'emploi

¹⁷ Martine Le Boulaire, Maud Dégruel, Christian Defélix et Didier Retour dans Entreprise et Carrières, « Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se territorialise », avril 2010.

des fonctions similaires en se libérant des règles collectives des grilles de classification et d'avancement. Des mesures et dispositifs variés (fixation d'objectifs quantifiés, entretiens d'évaluation, intéressement, avancement au mérite..) vont permettre l'individualisation des salaires et l'attribution d'une part variable de plus en plus importante, sans lien avec l'ancienneté.

Cette individualisation, plutôt bien accueillie par tous, va profiter aux cadres supérieurs et aux plus performants des salariés. Mais en introduisant la concurrence entre salariés et la montée du « moi d'abord », elle tend à détruire les collectifs de travail comme lieux de construction de compétences et de solidarité. Des entreprises ont mis un frein à ces pratiques pour valoriser les performances collectives et les réalisations d'équipes de travail.

3.3.5 Le « partage » de la fonction RH : proximité avec le terrain

Au milieu des années 90, les entreprises globalisées et financiarisées ont assigné de nouvelles fonctions aux RH, qui ont dû réduire leurs coûts et devenir contributrices de valeur au même titre que la fonction achat. L'individualisation de la GRH, le modèle « manager premier RH » et le salarié « acteur de son parcours professionnel » se sont généralisés.

La fonction s'est d'abord répartie sur des RH opérationnels (RH de site dans les grandes entreprises) prenant en charge toute la partie administrative locale. La fonction RH passe d'une moyenne de 1,8% de l'effectif total en 1996 à 1,23% en 2003¹⁸ : baisse conjoncturelle des coûts du recrutement, de la formation, du travail temporaire, ... mais aussi transfert des tâches RH vers les managers opérationnels (gestion des absences et des congés).

Si, pendant quelques années, les managers ont été accompagnés dans la prise en charge de cette démultiplication de la fonction RH (et notamment dans le rôle du « manager-formateur », animateur d'équipe et de compétences), ils sont aujourd'hui submergés par les contraintes de production et de commerce. L'incertitude permanente liée aux évolutions des entreprises relègue au second plan l'animation des RH. Le manager ne trouve alors plus sa place dans son rôle de relais d'une politique RH qu'il ne comprend plus et dans sa mission d'appui aux équipes.

3.3.6 Mise en lien de la GRH avec la performance de l'entreprise et donc avec sa stratégie

Une GRH qui se doit d'être porteuse de sens et de valeurs, accompagnant les évolutions de l'entreprise et la mobilisation interne.

Les entreprises communiquent davantage sur leurs engagements sociétaux, leurs valeurs et leur gestion des Ressources Humaines. Elles intègrent en cela le fait que les salariés sont plus sensibles à l'image et à la réputation de leur entreprise.

Ainsi, selon le baromètre Labo du sens/IFOP¹⁹, les critères qui contribuent le plus à la mauvaise image d'une entreprise sont la mauvaise qualité des produits et services (58 %), la mauvaise qualité des relations humaines et du management (53 %), le mauvais niveau de responsabilité sociétale (47 %), la mauvaise politique des ressources humaines (44 %) ... bien loin devant les mauvais résultats financiers (35 %).

Et aujourd'hui, même si certaines pratiques RH sont de véritables acquis (par exemple l'entretien annuel professionnel), dans l'ensemble elles ne correspondent plus aux discours sur l'humain (ni aux labels qui se sont développés depuis 2004 (responsabilité sociale, égalité, diversité) sous l'impulsion notamment des pouvoirs publics. Dans un contexte économique de crise, le DRH doit gérer un « deal implicite » entre l'organisation et son salarié : passer du « si vous êtes loyal à l'entreprise alors je vous

¹⁸ Enquêtes CEGOS sur l'évolution de la fonction RH 1996 et 2003

¹⁹ 1600 cadres interrogés dans l'ensemble du secteur privé en activité en France en janvier 2009

protège » au « si vous êtes performant alors je vous développe ». Le RH doit faire passer ce changement et aider l'organisation à se réorienter dans le sens du client.²⁰

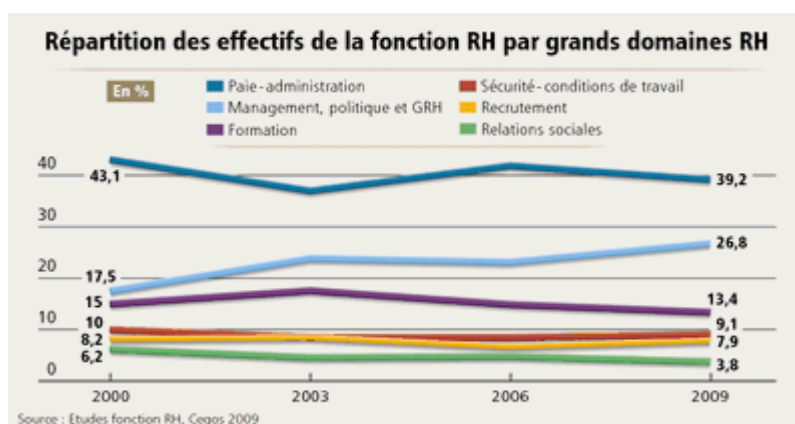
Parallèlement la fonction RH s'est vue submergée par les problématiques liées aux conditions de travail et notamment aux risques psycho-sociaux.

L'évolution des effectifs de la fonction RH

Les effectifs de la fonction RH progressent légèrement²¹ : en moyenne 1,6% de l'effectif total : moyenne tirée vers le haut en raison de l'investissement plus significatif des moyennes et grandes entreprises dans les domaines stratégiques RH et tirée vers le bas par les plans de productivité des très grandes entreprises.

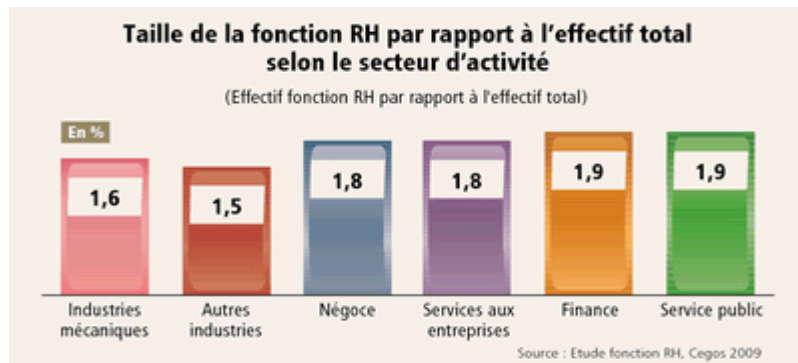
En même temps la fonction évolue vers plus de valeur ajoutée :

- Les activités de stratégie sociale, de gestion des emplois, de suivi des compétences progressent (27% des effectifs RH) et les fonctions paie et administration diminuent (39%)
- Renforcement de l'expertise RH (52% de cadres RH, 45% en 2006) et des prestations de gestion individuelle, investissement sur la prévention et la sécurité pour améliorer les indicateurs sociaux.

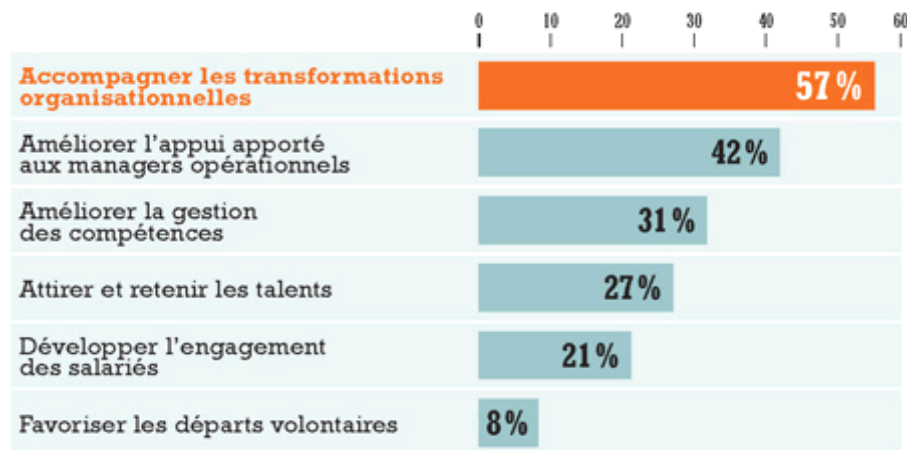


²⁰ Entretien avec Martin SERGENT, DRH Fenwick-Linde, dans le DRH du 3^{ème} millénaire, ed Pearson Education France 2007, coll Village Mondial RH/management

²¹ Enquête CEGOS 2009 sur la fonction RH 135 entreprises de toutes tailles et de tous secteurs employant 712 000 salariés



L'évolution des politiques RH en France ²²



Les thèmes de travail prioritaires en matière de GRH sont :

- 61 %** Mobilisation de la ligne managériale
- 49 %** Évolution des rôles des managers de proximité
- 38 %** Évolution de l'organisation du travail

3.4 Pour les grandes entreprises...

3.4.1 Des outils et méthodes RH adaptés à une politique de segmentation des salariés

Les entreprises segmentent davantage leurs salariés pour mieux adapter leurs offres de produits et services RH à des besoins différenciés selon l'âge, les cycles de vie, les diplômes...(utilisation des clivages plus ou moins spontanés entre salariés selon les milieux sociaux et les processus de formation),

²² Enquête Entreprises et Personnel 2009 auprès de 47 entreprises de plus de 5000 salariés

Avantages : gestion plus souple des groupes précarisés et pression sur les groupes « centraux ». Bernard Gazier suit AL Morin qui parle de « diffraction de la relation salariale » : flexibilisation interne et externe ; externalisation des activités²³

Les tendances lourdes sont là qui poussent à une gestion toujours plus fine des « panels » de salariés, à un élargissement au global de la palette de services et à sa personnalisation en fonction des situations :

- Pénurie de talents et fort taux d' « infidélité » des jeunes diplômés,
- Cohabitation de générations très différentes, nouvelles attentes chez les jeunes par rapport à la valeur travail et à la quête de sens (arrivée d'une génération contrat « donnant-donnant »²⁴),
- Accélération des changements et place majeure du facteur humain dans les processus de travail ce qui accentue les besoins d'accompagnement de chacun en fonction de son profil et de ses compétences,
- Cadre légal toujours plus foisonnant qui fournit de nouvelles opportunités, obligations et axes de travail.

Les effets sont parfois très significatifs dans certaines grandes entreprises et plus spécifiquement vis-à-vis des populations souvent les plus qualifiées :

- Des prestations très larges : services à la personne (crèches, salles de sport, conciergerie...),
- Un système de rémunération « à la carte »,
- L'accent mis sur le développement professionnel : coaching jeunes managers, parcours nouveaux embauchés, comités carrières managers, RDV carrières...,
- Des dispositifs spécifiques pour les fins de carrière en réponse notamment à des problématiques de pyramide des âges (tutorat, missions au-delà de l'âge de départ à la retraite ...),
- Des horaires adaptés en fonction des situations de famille ou de vie,
- Une politique de recrutement très ciblée par rapport à certains publics.
- ...

Les entreprises disent s'y retrouver : recrutement optimisé, rétention des compétences, motivation des collaborateurs, baisse de l'absentéisme...

La diversification croissante des activités et modes de vie, l'accent mis sur la responsabilité sociale des entreprises et les enjeux d'amélioration des conditions d'exercice du travail..., sont de nature à renforcer encore ces tendances avec le **risque de distendre davantage le lien social et sociétal compte tenu des inégalités perçues** intra ou interentreprises.

Par ailleurs, on observe déjà des décalages entre les méthodes d'attraction des DRH et les attentes des populations ciblées :

- vis-à-vis des jeunes : méthodes centrées sur l'image et la notoriété de l'entreprise alors que les priorités des jeunes sont la rémunération et l'évolution de carrière²⁵,
- vis-à-vis des cadres : politique de rémunération centrée sur la valorisation des compétences et la fidélisation des talents alors que la première priorité des cadres est la garantie d'un haut niveau de protection sociale²⁶.

²³ B GAZIER Les stratégies des ressources humaines (Nouvelle édition), Repères n°137, La Découverte 2001.

²⁴ Enquête de l'Observatoire Cegos 2009 auprès de 1001 jeunes salariés 20-30 ans et de 120 DRH

²⁵ Enquête de l'Observatoire Cegos 2009 auprès de 1001 jeunes salariés 20-30 ans et de 120 DRH

3.4.2 Une réorganisation de la fonction RH : externalisation et mutualisation des services

En 2009, la première priorité des DRH français est la maîtrise des coûts opérationnels (57%)²⁷ et les axes de travail sont l'accompagnement des transformations organisationnelles suivi de l'appui aux managers opérationnels.

Quant à l'amélioration des compétences, elle est prioritaire pour 83% des DRH Europe (31% pour les DRH France²⁸).

La crise de ces 3 dernières années et la chasse impitoyable aux coûts ont amené les entreprises de plus de 2000 salariés à externaliser leur fonction RH et à rechercher le meilleur retour sur investissement possible (notamment pour la paie, les SIRH).²⁹

L'externalisation et la création de centres de services partagés (CSP) sont des évolutions organisationnelles qui s'inscrivent dans le contexte plus général du développement des organisations en réseau. Elles répondent aux pressions concurrentielles et aux besoins de rentabilité qui nécessitent d'augmenter la contribution, la flexibilité et l'efficacité des ressources dédiées aux activités support. Les CSP voient leur périmètre progressivement s'élargir pour englober d'autres fonctions comme les achats, la logistique (centre de coordination), le service client (call center) ou la gestion des ressources humaines.

3.5 *La fonction RH intégrée dans les décisions stratégiques des TPE-PME*

Les TPE-PME sont particulièrement touchées par la nécessité de s'adapter à des évolutions de plus en plus fréquentes et imprévisibles. Les impacts sur les métiers et sur les compétences se traduisent par des difficultés à recruter, à fidéliser, à transmettre les savoirs, à professionnaliser l'encadrement...

Plusieurs constats :

Tout d'abord, le profil du dirigeant est une dimension déterminante du fonctionnement de l'entreprise³⁰. Dans une TPE, la stratégie est souvent intuitive ou peu formalisée et le système d'information interne peu complexe ou peu organisé.

Les investissements RH (gestion informatique, outils de contrôle, suivi et analyse) sont en augmentation dans les entreprises de 10 à 50 salariés³¹, (notamment lorsque liés aux obligations légales) en même temps que les effectifs de la fonction RH diminuent³² : transfert des tâches RH vers l'opérationnel, baisse conjoncturelle des coûts de recrutement...

Aujourd'hui pour garantir souplesse, réactivité et innovation, les dirigeants de TPE-PME doivent mettre en place un management stratégique des RH :

- gérer sans subir les évolutions métiers et compétences, anticiper sur les besoins et maîtriser les processus et les outils RH,
- impliquer durablement les salariés dans la mise en œuvre récurrente des changements,
- professionnaliser le management de proximité dans la gestion des ressources humaines.

²⁶ Enquête de l'Observatoire Cegos 2008 sur les enjeux liés à la rémunération des cadres (162 DRH et 600 cadres)

²⁷ Enquête Entreprises et Personnel auprès de 47 entreprises de plus de 5000 salariés

²⁸ Enquête TNS SOFRES 2009 auprès de 100 DRH d'entreprises d'au moins 1000 salariés dans 8 pays

²⁹ Liaisons sociales Magazine – enquête « Où sont passés les DRH ? » n°111 du 01/04/2010

³⁰ PARLIER Michel « *Gérer les compétences en PME* » Revue Etudes et Documents Ed° Anact 2005

³¹ TNS-Direct : *dépenses des TPE-PME françaises en matière de ressources humaines* (enquête téléphonique auprès de 500 entreprises de moins de 50 salariés) 2006

³² Enquêtes CEGOS sur l'évolution de la fonction RH dans l'entreprise, 1996 et 2003

L'analyse en Nord-Pas-de-Calais et en Rhône-Alpes auprès des PME ayant mis en place le dispositif GPEC de la DRTEFP³³ montre qu'une réflexion sur la gestion prévisionnelle des métiers, des emplois et des compétences entraîne une formalisation du projet d'entreprise et une formalisation de son organisation : fonctionnement, processus et outillage RH, communication, polyvalence...

D'un côté la stratégie RH doit répondre à la stratégie globale de l'entreprise, de l'autre la stratégie globale doit pouvoir analyser le champ des possibles ouverts par la stratégie RH.³⁴

³³ La GPEC dans les PME et sur les territoires, Aract Nord-Pas-de-Calais 2009
Evaluation des plans d'action GPEC en Rhône-Alpes, Aravis 2007

³⁴ Lancer une démarche GPEC dans les PME en mutation, Aravis 2008

4 Hypothèses d'évolution

La fonction RH recouvre aujourd'hui une réalité et des modèles multiples. C'est une fonction stratégique qui a pour objectif de rationaliser et de fiabiliser ses outils tout en contribuant à l'amélioration des prises de décision de la direction.

De nombreux défis sont à relever dans les années à venir : gérer la 2^{ème} partie de carrière des seniors, attirer, gérer et fidéliser les talents, favoriser les organisations apprenantes, intégrer le facteur humain dans les restructurations et le développement des activités métiers, maîtriser l'ensemble des processus RH, renforcer le rôle stratégique, rester réactif aux réformes réglementaires (retraite par exemple)...³⁵

Les auteurs du « DRH du 3^{ème} millénaire » dressent une liste de 7 dimensions de la fonction de DRH : porteur de sens, stratège, animateur de l'intelligence collective, intégrateur, communicant, promoteur d'une culture de l'innovation, garant du développement durable.

4.1 *Hypothèse 1 : Une GRH gestionnaire et administrative, focalisée sur l'intégration des contraintes économiques, des évolutions réglementaires et des risques juridiques*

Une fonction RH responsable de l'administration, des procédures de contrôle, de la gestion de la masse salariale, de la gestion des temps, des fiches de postes avec les niveaux de diplômes exigés...

L'animation des RH autour des métiers et du travail s'étirole.

Les moyens et ressources sont sous-traités ou externalisés.

Les services partagés synonymes a priori de gains financiers et d'amélioration de la qualité des prestations se développent.

Pour les groupes soumis à la concurrence internationale, adoption du modèle des services partagés comme modèle d'excellence. Au-delà des économies d'échelle, l'objectif est d'intégrer les « meilleures pratiques » des entreprises les plus performantes. Pour PricewaterhouseCoopers, les gains de productivité attendus dans le contexte européen, sont de 30 à 50 % sur les activités à fort contenu transactionnel (passer de 2-3% à 1-1,5% du chiffre d'affaires pour la fonction comptable et financière).

Le modèle des services partagés offre une solution structurelle aux problèmes de la qualité et de l'efficacité des fonctions de support. Une fois établi, le centre de services libère l'attention du management de la problématique administrative et permet aux dirigeants de se focaliser sur les compétences « métier ». La décision de mettre en place une telle organisation est perçue aussi par les marchés financiers comme un signe de l'engagement de l'entreprise à adopter pleinement les schémas d'organisation les plus performants.³⁶

Si dans un premier temps, l'attention s'est portée sur les fonctions comptables, financières et informatiques, c'est l'ensemble des fonctions supports dont la fonction RH qui depuis déjà quelques années s'externalise davantage.

Risques : les salariés sont en plein désarroi dans leur rapport au travail et à l'entreprise. La perte de sens va de pair avec leur infidélité. Précarité rime avec perte d'employabilité.

³⁵ Enquête CEGOS 2009 fonction RH

³⁶ Données PricewaterhouseCoopers

4.2 *Hypothèse 2 : Une GRH centrée sur le développement et l'animation du capital humain, des métiers et des compétences (retour de balancier)*

La fonction RH est attentive à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Les démarches compétences sont revalorisées, les conditions et les collectifs de travail sont au cœur des choix de GRH.

- Une articulation plus forte des RH avec la stratégie et les enjeux de compétitivité, un pilotage et une attention soignée aux enjeux humains et sociaux (équilibre vie privée - vie professionnelle, pyramide des âges, « offre employeur » pour attirer et fidéliser le client – salarié),
- Une animation RH décentralisée vers le management de proximité (la DRH vient en appui),
- Une GRH segmentée, centrée sur les « métiers et talents » :
 - Des méthodes et outils adaptés à l'individualisation croissante et à la diversification des besoins de l'ensemble des salariés,
 - Un pilotage renforcé de la formation en interne, une formation érigée en priorité stratégique
 - Une DRH qui préserve les compétences et gère les carrières et les parcours des acteurs métiers
 - La formation et les parcours comme éléments de négociation salariale
- Une animation RH adaptée à l'activité en mode « projets » : gestion RH spécifique des acteurs projets (organisée en lien avec les directions projets),
- Un dialogue social valorisé (par exemple en lien avec les promotions et les parcours internes dans l'entreprise).

Risques : la fonction RH maîtrise de moins en moins les qualifications et les rémunérations (évolution du contexte de dépendance économique de l'entreprise à son environnement, notamment pour les entreprises de sous-traitance).

- une GRH qui accentue les cloisonnements entre les départements de l'entreprise, ou qui ajoute du flou ou des incohérences (trop décentralisée),
- une GRH qui s'occupe des talents et des fonctions clés et délaisse les autres acteurs de l'entreprise.

4.3 *Hypothèse 3 : Vers une « a-grh » : dans une logique commerciale et financière d'achat des RH comme une ressource banale*

Les RH sont gérées administrativement par le service achats (qui peut externaliser), mais le pilotage et l'animation sont en « roue libre ».

La GRH entre les mains des salariés (notion d'auto-entrepreneuriat portée à son paroxysme).

Des contrats de travail qui sont des contrats commerciaux basés sur le résultat quel que soit le mode de travail (modèle de la sous-traitance).

Une fonction RH super gestionnaire informatique des partenariats et des contrats d'activité.

Un recrutement centré sur l'attractivité de l'entreprise en termes de fonctionnement et de communication (décloisonnement et accès totalement libre à l'information, notamment via les réseaux sociaux, plateforme de recrutement interne).

Des salariés en capacité à organiser leurs trajectoires professionnelles, à repérer les offres et besoins, à communiquer de façon décloisonnée et transparente.

Risques : reconstitution de cellules RH autonomes autour des managers ayant intégré la fonction d'animateur RH, modalités et outils de GRH non harmonisés et en incohérence avec la stratégie de l'entreprise, concurrence inter-services.

4.4 Hypothèse 4 : Une GRH territoriale : dans une logique d'alliance et d'intelligence collective

Une GRH en réseau centrée sur la négociation avec les différents acteurs (dans et en dehors de l'entreprise), qui cherche à innover (solutions « gagnantes-gagnantes ») avec toutes les parties prenantes et à articuler le travail et l'emploi.

Une GRH en relation avec des collaborateurs nomades :

- Avec des acteurs qui n'ont pas besoin d'aide à la construction et à la sécurisation de parcours professionnels. Les changements dans les carrières, les métiers et les entreprises limitent l'investissement du salarié. Génération contrat « donnant-donnant » : pas de lien affectif avec l'entreprise.

- Une fonction RH centrée sur la gestion des problématiques liées à la précarité choisie.

- De nouveaux outils et modalités de GRH à la carte : congés en milieu de carrière, personnalisation de la formation plutôt qu'individualisation³⁷ (intégrer dans le contrat de travail l'obligation mutuelle de développement de l'employabilité, notamment avec le recours élargi aux formations diplômantes...).

- Une gestion de la discontinuité des statuts et des emplois : « demain « le salariat repoussoir » ?

- Une gestion de la diversité dans toutes ses déclinaisons socioculturelles.

Une GRH en relation avec les clients et les partenaires de l'entreprise : intégration des nouvelles formes d'emploi (temps partagé, mutualisation des services, prêt de personnel...) pour gérer les évolutions métiers, les parcours professionnels, la mobilité interne et externe.

Une GRH en relation avec les partenaires sociaux : une DRH qui crée des ponts entre les parcours managériaux et les mandats pour faciliter le dialogue social à tous les niveaux.

Une GRH qui utilise des outils de partage et de collaboration : (l'organigramme, un outil obsolète)

Les réseaux sociaux, outil central de la GRH : valorisation et partage des compétences individuelles via l'intranet, facebook... (exemple : My-SFR).

La formation et la gestion des parcours professionnels sur un territoire : recentrées sur les ressources stables tout en permettant la mutualisation au sein d'un même bassin d'emploi (formations diplômantes prioritaires ou reconnues par la branche).

La collaboration, une compétence clé pour l'entreprise : utilisation d'un wiki pour collaborer autour d'une question précise (résolution de problèmes, approfondissement d'une thématique, suivi d'un projet, partage de pratiques, acquisition et mise à jour de connaissances,...), apprentissage collaboratif (plate-forme collaborative d'Alstom où 29 communautés de métiers partagent des pratiques)...

³⁷ Notes de l'Institut de l'Entreprise Janvier 2010 « L'entreprise de l'après-crise – renouveler la contribution de l'entreprise à la cohésion sociale »

Risque : innovation des solutions (notamment dans le cadre des évolutions NTIC) en décalage avec les capacités des individus (risque d'exclusion)

Bibliographie :

- ADDED E., DARTIGUEPEYROU C., RAFFARD W. et SAALOFF COSTE M. « *Le DRH du 3^{ème} millénaire* », Editions Pearson Education, collection Village Mondial RH/Management 2007
- LOUART P. et VILLETTE MA. « La GRH dans les PME, externalisation de la fonction RH, compétences en temps partagé » Editions Vuibert AGRH 2010
- PERETTI JM « *Ressources Humaines* » collection Gestion, Editions Vuibert 2006-2007
- DEVIN B., JOUVENOT C. et LOISIL F., « Du management des compétences au management du travail », Editions Anact 2009
- DEMEESTERE R., GENESTET V. et LORINO P., « Réconcilier la stratégie et l'opérationnel – l'approche processus-compétences », Editions Anact 2006
- MASSON A. et PARLIER M. « *Les démarches compétences* » collection Agir sur..., Editions Anact 2004
- KAISERGRUBER D. « Flexi-sécurité : l'invention des transitions professionnelles » Editions Anact 2006
- CONJARD P. et DEVIN P. « la professionnalisation – acquérir et transmettre des compétences », collection Agir sur..., Editions Anact 2007
- PAUL JJ et ROSE J. « Les relations formation-emploi en 55 questions » Editions Dunod 2008
- MOREL F. « L'Europe du travail et de l'emploi en 70 fiches » Guide pratique Editions Liaisons 2006
- DU ROY O., LEMAY J. et PAULINO C. « *La gestion par les compétences* » collection outils et méthodes, Editions Anact 2003
- BEAUJOLIN-BELLET R., LOUART P. et PARLIER M. « *Le travail, un défi pour la GRH* » Editions Anact 2008
- LIVIAN YF. « Etre cadre, quel travail ? » Editions Anact 2006
- ZARIFIAN P. « *Le modèle de la compétence* », Editions Liaisons 2004
- DE BOISREDON B., GALLOIS P., HERLIN O., HEURTEAUX TH. Et WERNER A. « *Les projets sociaux des entreprises* » collection Impactes 2009, Editions Liaisons 2008
- UGHETTO Pascal « Faire face aux exigences du travail contemporain » Editions ANACT Mai 2007.
- DE GAULEJAC V., « *La société malade de gestion* » collection Points, Editions Le Seuil 2009
- VELTZ P., « *Le nouveau monde industriel* » Editions Gallimard 2000
- TREMBLAY M. et SIRE B., en collaboration avec DEFELIX C. et DUBOIS M., *GPEC : une gestion prévisionnelle en crise ?* » in « *GRH face à la crise : GRH en crise ?* » Editions Montréal, Presses HEC 1997
- GILBERT P., « *La gestion prévisionnelle des ressources humaines* » Editions de la Découverte 2006
- GILBERT P. et PARLIER M., *La gestion prévisionnelle des ressources humaines : fondements, bilan et mise en place* » in WEISS D., *Les ressources humaines (3^{ème} édition)*, Editions d'Organisation 2005
- DIETRICH A. et PARLIER M., « *Les accords de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : une technologie visible ?* AGRH Fribourg 2007
- Le rapport ROUILLEAULT 2007
- GOSSELIN A., *Un repositionnement s'impose* » Effectif, Janvier-Février-Mars 2006