

Paris VI – Master Sciences et Management
MC₃ – Management des Contextes, Contenus et Connaissances
Ressources Humaines

TOUS DRH

*Les Responsabilités Ressources Humaines des cadres
et dirigeants*

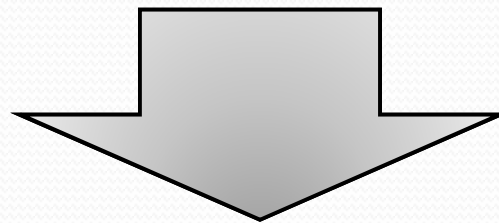
Sous la direction de Jean-Marie PERETTI
Préface de Jacques IGALENS

Article analysé par: *Cristina Melo*

Janvier 2008

Une politique RH adaptée, mise en œuvre tout au long de la ligne hiérarchique, augmentant les défis de la concurrence.

- Le manager responsable RH a 2 missions :
 - développer les ressources (compétences, talents, habiletés, savoir agir...);
 - mobiliser dans le cadre des objectifs de son unités et de l'entreprise, l'ensemble des ressources actuelles et potentielles des ses collaborateurs.



Hommes de la fonction RH *stricto sensu*

Nombreux acteurs : managers de proximité, responsables hiérarchiques, superviseurs, dirigeants.

1. Le manager premier RH face aux défis actuels

- a. Les mutations technologiques ;
- b. La mondialisation et internationalisation de la concurrence ;
- c. Le contexte économique : un environnement cahoteux et chaotique ;
- d. Les évolutions démographiques : vieillissement et relève ;
- e. Les mutations sociologiques : reconnaître la diversité ;
- f. Le dialogue social entre consensus et radicalité ;
- g. Les défis d'un cadre réglementaire en mutation.

Les mutations technologiques

- NTIC (nouvelles technologies de l'information et de la communication) ont un impact sur la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise ;
- Les portefeuilles de **compétences des salariés** ne correspondent plus aux référentiels de **compétences des emplois nouveaux** ;
- Les impacts des mutations :
 - L'accroissement de la productivité est souvent supérieur à celui des débouchés. Il entraîne des **sureffectifs** nécessitant la mise en place de **réductions d'effectifs**.
 - La **modification des qualifications requises**. L'évolution technologique crée, modifie et fait disparaître des emplois.



Mondialisation et internationalisation de la concurrence

- Les années 2000 sont marquées par l'accentuation et **l'internationalisation de la concurrence** ;
- Pour conserver une productivité compétitive, **l'innovation, le partage des bonnes pratiques et la rigueur** deviennent indispensables ;
- L'entreprise doit éliminer **surcoûts et gaspillages**;
- Le renchérissement des investissements impose une **marge d'autofinancement accrue** et donc la mobilisation de tout le **potentiel des hommes** ;
- Le manager **stimule et valorise** la créativité de son équipe.



Le contexte économique : un environnement cahoteux et chaotique

- Dans un contexte de **croissance différenciée**, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio **frais de personnel/valeur ajoutée** à un niveau \leq à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux ;
- **Faute de moyens** pour investir et résister \rightarrow une proie \rightarrow la **rigueur** est essentielle ;
- Réaliser régulièrement des **simulations** permettant de valider des **schémas de réponse** à des événements aléatoires est indispensable.



- Disposer de cadres capables de prendre très vite les **décisions d'adaptation** nécessaires est essentiel.



Les évolutions démographiques : vieillesse et relève

- L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de **vieillesse accentuée** ;
- Les entreprises doivent apprendre à **gérer des populations plus âgées** avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation ;
- Il sera essentiel de bien **gérer les recrutements** et de réussir l'intégration et les débuts professionnels des **jeunes recrutés**.



Les mutations sociologiques : reconnaître la diversité

- La diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduisent par des grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales ;
- Les **enquêtes d'opinion internes** permettent de mesurer la satisfaction et le climat social et de faire ressortir les populations sensibles et les groupes ;
- Le suivi des **enquêtes externes** apporte des référentiels et des pistes de réflexion.



Le dialogue social entre consensus et radicalité

- La **qualité du dialogue social** a fait une diminution spectaculaire du nombre de conflits du travail et le développement de la négociation d'entreprise et d'établissement offrent au dialogue social de nouveaux espaces.
- Cependant, la radicalité de certains conflits montre la fragilité du consensus et la **nécessité de reconstruire un lieu social** distendu par le social à « court terme » et la brutalité des changements imposés.



Les défis d'un cadre réglementaire en mutation

- Les entreprises doivent s'adapter aux **évolutions réglementaires** particulièrement nombreuses en France et à l'harmonisation dans le cadre d'un espace social européen ;
- Les **innovations** se sont multipliées dans tous les domaines de la GRH (création de Droit individuel à la formation en 2004, nouveaux contrats en 2005 et 2006, égalité des chances en 2006 , par exemple)



2. Les logiques de la GRH

- a. La personnalisation : vers l'entreprise à la carte
- b. L'adaptation : vers l'entreprise agile
- c. Le partage des décisions RH
- d. L'anticipation
- e. Les missions RH du manager
- f. Comment rendre les managers DRH ?
- g. Les risques du partage

La personnalisation : vers l'entreprise à la carte

- La personnalisation concerne **tous les aspects de la GRH** : la rémunération globale, la gestion de carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps ;
- Les entreprises mettent en œuvre :
 - Des PPP (Plans Individuels de Projets Professionnels) ;
 - Des PIF (Plans Individuels de Formations) ;
 - Le DIF (Droit Individuel à la Formation) ;
 - Des BPP (Bilans Professionnels Personnalisés) ;
 - Des entretiens Professionnels ;
 - Des PIDC (Plan Individuel de Développement des Compétences).
- Les NTIC, en particulier Intranet, ont favorisé l'apparition ou le développement de pratiques individualisées → La GRH devient une gestion des personnes.



L'adaptation : vers l'entreprise agile

- Pour s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes, l'entreprise recherche la **Flexibilité dans 5 directions** :
 - *Flexibilité Quantitative Externe* (contrats à durée déterminée) ;
 - *Flexibilité Quantitative Interne* (heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération) ;
 - *Flexibilité Qualitative ou Fonctionnelle* (mobilité, polyvalence...) ;
 - *Externalisation* (sous-traitance interne et externe, essaimage) ;
 - *Flexibilité Salariale* (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...) ;
- La flexibilité optimale implique une **décentralisation des décisions**
→ la logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de la GRH.



Le partage des décisions RH

- La **décentralisation de la fonction** permet l'adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés ;
- Ce partage impose un important **effort de sensibilisation** et de **formation** de la hiérarchie d'une part, une mise à disposition des **informations pertinentes** pour analyser, comprendre, décider, d'autre part ;
- Le partage de la fonction Ressources Humaines est aujourd'hui **souhaité et favorisé** dans la plupart des entreprises.

L'anticipation

- Aujourd'hui le manque de visibilité exige une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain.



Les missions RH du manager

- **Maîtriser le cadre juridique :**
 - Connaître le contrat de travail et l'utiliser comme outil de gestion, réduire le risque juridique et appliquer convenablement les possibilités réglementaires pour être efficace ;
- **Choisir :**
 - Savoir recruter les collaborateurs non-cadrés et les cadres débutants ou expérimentés, décrypter les compétences, accueillir et intégrer les nouveaux dans leur diversité ;
- **Gérer l'emploi et le temps :**
 - Prévoir l'évolution des emplois, développer les meilleures possibilités de flexibilités, gérer les temps de travail...



- **Orienter :**

- Aider les salariés à définir leurs projets professionnels, orienter les choix de carrières de ses collaborateurs...

- **Former :**

- En veillant à manager la formation pour faire un authentique investissement créateur de valeur, savoir identifier les besoins de formation actuels et futurs de ses collaborateurs...

- **Rémunérer :**

- Évaluer les postes et en fixer le prix, connaître les nouvelles politiques de rémunération globale...

- **Négocier :**

- Connaître les logiques et modes d'action des syndicats, développer le dialogue social.

- **Veiller :**

- Savoir dialoguer avec la DRH pour qu'elle devienne partenaire d'affaires.



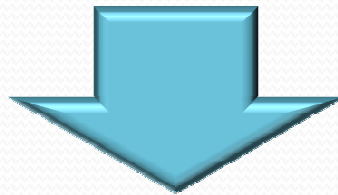
Comment rendre les managers DRH

- L'entreprise doit assurer :
 - La formation RH des responsables hiérarchiques ;
 - Leur information dans le domaine des RH.
- Les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre de politiques innovantes dans les divers domaines du MRH résultent généralement :
 - **Information insuffisante** et surtout insuffisamment mobilisatrice, de la hiérarchie sur les objectifs et des enjeux des procédures mises en œuvre ;
 - **Procédures inadaptées** qui proviennent fréquemment de l'insuffisance de l'information;
 - **Partage insuffisant des informations** ne permettant pas le manager d'étayer ses décisions;
 - **Formation insuffisante** de la hiérarchie aux techniques de bases de la fonction RH ;
 - **Prise en compte insuffisante** dans les procédures d'évaluation de la dimension RH, moins valorisée que les critères de la réussite technique.



Les risques du partage

- **Diversité des décisions** selon les managers, suscitant un sentiment de non-équité. Les iniquités sont ressenties dans tous les domaines de GRH : rémunération, carrières, formation en particulier.
- **Non-alignement des décisions** prises sur le terrain avec les politiques RH définies par l'entreprise – Il existe un risque de contradiction entre certaines décisions et la politique affichée.



- La construction d'une culture commune forte ;
- La mise à disposition de supports formalisés ;
- Un accompagnement, un suivi et une évaluation des managers ;
- Le partage d'expérience entre managers.



Conclusion

- Pour que chaque responsable hiérarchique prenne les bonnes décisions en matière de GRH et contribue à développer les ressources de chacun de ses collaborateurs, il est nécessaire de veiller à :
 - Le sensibiliser ;
 - Le former ;
 - L'informer ;
 - L'assister ;
 - Le valoriser dans ce domaine.

Paris VI – Master Sciences et Management
MC₃ – Management des Contextes, Contenus et Connaissances
Ressources Humaines

Merci de votre attention !
Questions ?

Cristina Melo

Janvier 2008