

Ressources Humaines

Dans la même collection :

Philippe Bernier, *Toute la fonction Formation*, 2015

L. Cappeletti, P. Baron, G. Desmaison, F.-X. Ribiollet, *Toute la fonction Contrôle de gestion*, 2014

Florence Gillet-Goinard, Christel Monar, *Toute la fonction QSSE*, 2013

Yves Labat, Jean-Marc Schoettl, *Toute la fonction Consulting*, 2013

A. Riom, Th. Libaert, A. Adary, *Toute la fonction Communication*, 2010

B. Bachy, Ch. Harache et Al, *Toute la fonction Management*, 2010

Philippe Petit, *Toute la fonction Achats*, 2^e édition, 2012

Christine Harache, *Toute la fonction Assistante*, 2^e édition, 2012

Florence Gillet-Goinard, Laurent Maimi, *Toute la fonction Production*, 2^e édition, 2015

Caroline Selmer, *Toute la fonction Finance*, 2006

Marie-Agnès Blanc, Marie-Paule Le Gall, *Toute la fonction Commerciale*, 2006

Nathalie Van Laethem, *Toute la fonction Marketing*, 2005

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS



TOUTELAFONCTION

Ressources Humaines

Annick Haegel

3^e édition

DUNOD

Mise en page : Belle Page

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, Paris, 2010, 2016

5 rue Laromiguière, 75005 Paris

ISBN 978-2-10-074308-7

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2^o et 3^o a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

Table des matières

Préface

IX

Savoirs

Chapitre 1	Le DRH : un véritable <i>HR Business and Human Partner</i>	1
	Une fonction RH en adaptation permanente	2
	Les changements majeurs à opérer pour favoriser la création de valeur de la fonction RH	14
	La responsabilité sociale des entreprises et l'amélioration de la qualité de vie au travail au centre de la politique RH	39
	L'organisation de la fonction RH et la politique RH	47
	Les finalités, missions et compétences du DRH partenaire stratégique et humain	58
Chapitre 2	Sciences sociales et compréhension des mécanismes humains	63
	L'influence des autres	64
	Les théories de la motivation	75

Savoir-faire

Chapitre 3	Recruter sans discriminer	93
	Le recrutement : un acte majeur	94
	Le processus de A à Z	101
	Faire évoluer le processus	127
Chapitre 4	La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences ou GPEC	135
	Les nouvelles obligations légales en matière de GPEC	136
	Clarification des concepts	141
	La démarche de mise en place	145
	Bâtir les outils	155
Chapitre 5	Détecter et développer les potentiels	167
	Clarification du potentiel	168
	Distinguer potentiel et performance	172
	Comment détecter le potentiel ?	177
	Les principes clés à respecter	181
Chapitre 6	Le système d'appréciation de l'entreprise	187
	Principes et enjeux	188
	Choisir les critères d'évaluation	193
	Les conditions de réussite	209
	Mettre en place ou revitaliser le système	214
Chapitre 7	L'entretien annuel et l'entretien professionnel	223
	Différencier l'entretien annuel et l'entretien professionnel	224
	L'entretien annuel	226
	L'entretien professionnel : une obligation légale	232

Chapitre 8	La formation professionnelle, les aspects législatifs, plan de formation et efficacité des formations	249
	Les modalités légales à respecter dans la construction du plan de formation	250
	Le pilotage du plan de formation	263
	Savoir optimiser l'efficacité des formations	275
Chapitre 9	La rémunération	283
	Le système de rémunération	284
	Définir une politique de rémunération	295
Chapitre 10	Mesurer le climat social de l'entreprise	301
	Le climat social : définition et genèse	303
	L'observation sociale	310
	Impliquer les managers dans le dialogue social	327
Chapitre 11	Mettre en place les outils de pilotage de la fonction RH	329
	Piloter les processus RH	330
	Bâtir son système de pilotage	345

Savoir-être

Chapitre 12	Savoir négocier	357
	Repérer les situations de négociation	358
	Définir ses stratégies de négociation	362
Chapitre 13	Savoir argumenter	369
	Le champ de l'argumentation	370
	L'argumentaire et la préparation	379
	Prendre la parole avec plaisir	384

Chapitre 14	Conduire les entretiens avec aisance	387
	Les modes de communication	388
	Savoir écouter	398
	Adopter les bonnes attitudes de communication	399
	Se doter d'un canevas d'entretien	410
Bibliographie		414

PRÉFACE

UNE ENTREPRISE EN ÉVOLUTION PERMANENTE

La mondialisation et la globalisation des marchés

Rares sont les entreprises qui, aujourd'hui, peuvent limiter leur terrain d'activité à leur ville, à leur région, à leur pays. Pour développer leur chiffre d'affaires et accroître leur rentabilité, elles sont très rapidement conduites à vendre hors des frontières, à rechercher des fournisseurs plus compétitifs dans des zones éloignées de leurs propres implantations, à sous-traiter des étapes de leur process de fabrication à des entreprises offrant des expertises qu'elles n'ont pas intérêt à internationaliser, voire à délocaliser tout ou partie de leur production.

Fort logiquement, la concurrence devient elle-même internationale, éloignée, donc difficile à appréhender, mais si proche quand il s'agit de prendre des parts de marché à votre porte.

Les stratégies d'entreprise deviennent chaque jour plus complexes à élaborer dans la mesure où aucune donnée d'entrée n'est une constante, que tout bouge, tout évolue sans que personne ne puisse raisonnablement prétendre savoir de quoi demain sera fait.

Or, dans ce contexte pour le moins mouvant et incertain, la fonction RH doit être un élément de stabilité et de sécurité, en garantissant à l'entreprise un capital humain toujours au mieux de ses compétences et en parfaite adhésion avec son projet.

L'accélération du temps

Parmi les évolutions de nos sociétés, l'accélération du temps est sans doute la plus fondamentale. L'époque où les entreprises fondaient leur stratégie de développement sur des plans à cinq ans, étayés par des comptes prévisionnels sur lesquels se décidaient des investissements considérables, financés par des emprunts à dix ans, est définitivement révolue ! Aujourd'hui, le court terme est demain, le moyen terme à la fin de l'année... et le long terme n'est plus à portée de vue.

Faute de pouvoir maîtriser tous les paramètres qui conditionnent leur évolution, les entreprises sont entrées pour longtemps dans l'ère de l'ajustement permanent et de l'adaptation immédiate. Toute l'organisation – industrielle, commerciale, logistique – est fondée sur le principe de la flexibilité mise au service du client dans un objectif d'optimisation de la rentabilité.

Avec Internet, les sites web, les intranets, le courrier électronique, la circulation de l'information en temps réel n'a fait que renforcer et accélérer cette évolution de fond : trop vite diffusée, insuffisamment digérée et très vite dépassée, la nouvelle information chasse la précédente. Prendre du temps pour analyser, isoler l'essentiel de l'accessoire, est devenu un luxe : il faut conclure en temps réel et trouver la solution aussitôt après avoir posé le problème.

Face à cette accélération, la fonction RH doit pourtant assurer la gestion de carrières plus longues, car même si l'entrée sur le marché du travail se fait plus tardivement qu'avant, le nécessaire équilibre de nos régimes sociaux nous amène à y rester au moins quarante ans – si ce n'est plus, bientôt. Et la question n'est plus d'élaborer des plans de carrière comme nous pouvions en rêver à l'aube des Trente Glorieuses, mais de transposer les principes de flexibilité et d'adaptabilité dans la gestion du capital humain.

L'incontournable performance

Croissance et rentabilité sont définitivement gravées dans chaque plan stratégique pour qualifier son potentiel de performance. Sans croissance de chiffre d'affaires pour créer de la valeur et sans rentabilité pour rémunérer les capitaux investis, point de salut.

Pour atteindre ses objectifs de performance, l'entreprise doit pouvoir adapter constamment son organisation, revoir ses process de production, ses circuits de distribution, rechercher de nouveaux fournisseurs, répondre aux cahiers des charges de ses clients de plus en plus drastiques et contraignants, sous-traiter tout en conservant le contrôle de la qualité de ses produits, faire évoluer ses métiers, se recentrer sur son métier de base ou se diversifier, selon l'époque.

Sous couvert de contraintes légales et réglementaires pénalisantes face à la concurrence mondiale ou inadaptées aux réalités économiques, les entreprises hésitent de moins en moins à se délocaliser et à faire du monde entier leur territoire pour réduire leurs coûts de production et ainsi dégager une rentabilité attractive pour leurs actionnaires de plus en plus anonymes.

Parce que la réussite de l'entreprise passe par la réussite des hommes et des femmes qui la composent, la fonction RH est au cœur du dispositif : au travers des systèmes d'objectivation, il lui faut en effet décliner les objectifs de performance globale au niveau de chaque salarié, évaluer les contributions individuelles, reconnaître, rémunérer, développer les compétences nécessaires. Mais quand il s'agit de délocaliser, d'externaliser, de sanctionner au nom de la performance, elle est alors mise à dure contribution.

Le choc démographique annoncé

Changera-t-il le rapport de force ? Beaucoup le pensent.

Paradoxalement, alors que la plupart des pays industrialisés recherchent toujours un traitement efficace et pérenne contre le chômage, les prochaines années marqueront une nouvelle ère où les compétences vont devenir rares : après plusieurs décennies pendant lesquelles les entreprises pouvaient choisir parmi pléthore de candidatures, souvent surqualifiées, elles vont devoir s'adapter à la pénurie et déployer des trésors de séduction pour recruter les meilleurs candidats, qui, à leur tour, pourront choisir.

Même si, dans un premier temps, ce renversement de situation a permis et permettra encore de résoudre les sureffectifs dans certains secteurs, il va devenir très rapidement source de tension et de compétition entre les employeurs.

La fonction RH est là encore au centre de la problématique : comment attirer durablement les talents, comment les fidéliser ? Au-delà des arguments classiques – statut, rémunération, avantages périphériques, progression de carrière... – sur lesquels l’alignement est rapidement fait, d’autres facteurs vont jouer, beaucoup plus spécifiques à l’entreprise elle-même : ses activités, ses produits, ses valeurs. Chaque employeur doit entrer dans une véritable démarche de marketing social propre à convaincre qu’elle est le meilleur employeur.

Le changement du rapport au travail

Cette évolution est d’autant plus importante à prendre en compte que le rapport des salariés au travail a considérablement évolué. Les années chômage, les plans sociaux et les délocalisations ont modifié de manière radicale les rapports des salariés à leur entreprise et finalement donné tout son sens au « contrat de travail ». Accord entre deux parties, l’une comme l’autre ont la possibilité de le rompre à tout moment quels qu’aient été les services rendus, la richesse, l’intérêt et la durée de la collaboration.

Le salarié d’aujourd’hui n’entre plus dans l’entreprise pour une durée indéterminée au sens propre du terme – c’est-à-dire le plus longtemps possible – mais pour y assurer une mission, y développer des savoirs, savoir-faire – puis dès que l’opportunité se présente, il n’hésitera pas à partir vers d’autres horizons professionnels. Dès lors que les compétences recherchées vont être rares, les opportunités vont se multiplier et les entreprises vont se trouver face à une problématique que la plupart n’ont pas connue depuis trois décennies au moins.

Comprendre les nouvelles attentes des salariés dans leur travail et adapter les propositions de collaboration en conséquence est un des défis majeurs de la fonction RH au cours des prochaines années.

Trouver un nouveau sens au travail, proposer un nouveau contrat social plus équilibré parce que plus responsable, passer d’une gestion de masse à une gestion individualisée des personnes, s’adapter aux métiers plus qu’aux catégories statutaires, donner au management les moyens de gérer cette évolution de fond sont autant de défis à relever pour les professionnels des ressources humaines.

LES NOUVEAUX DÉFIS DES INTERLOCUTEURS DE LA FONCTION RH

Les directions générales

Confrontées à des problématiques de plus en plus complexes, à une concurrence de plus en plus vive, conscientes de leurs difficultés à tout maîtriser, condamnées à s'adapter en permanence à un environnement imprévisible et en constante évolution, les directions générales demandent de plus en plus à la fonction RH qui gère le facteur clé de leur réussite : les hommes de l'entreprise. De la participation à l'élaboration de la stratégie ou à la gestion administrative du personnel, la palette est large et les enjeux forts. Mais il faut s'en réjouir : les DRH ont été trop longtemps écartés des comités de direction.

Pour les directions générales, la fonction RH doit contribuer à déployer la stratégie de l'entreprise, participer à la conduite du changement, à l'évolution bien comprise des organisations, au maintien d'une adhésion optimale au projet de l'entreprise. Elle doit faire preuve d'une réactivité optimale pour recruter, intégrer et développer les compétences clés, construire et déployer un système de rémunération souple, en ligne avec la performance individuelle et collective attendue, communiquer, relayer le management et être relayé par lui.

Le management

Des enquêtes récentes démontrent ce que nous pourrions appeler une crise du management tant les symptômes semblent profonds et durables.

Nous avons beaucoup demandé aux managers et nous continuons à attendre beaucoup d'eux, alors que la mission a considérablement perdu de son attrait.

Les salariés

Pour les populations actives actuelles de moins de 45 ans, l'entrée sur le marché du travail n'a pas été facile ; n'entend-on pas parler de « génération sacrifiée » ? Les années chômage ont laissé des traces. Une rupture a été consommée entre les salariés et le monde du travail

qui ne les attendait manifestement pas au bon moment. Dans le même temps, les plus de 45 ans s'entendaient dire qu'ils étaient décalés, que leurs compétences n'étaient plus adaptées aux besoins, que leurs performances n'étaient pas suffisantes. Dans le meilleur des cas, ils ont bénéficié de coûteux plans de départ anticipé à la retraite, dans le pire, ils ont pointé au chômage durant de longs mois avant d'atteindre l'âge de la retraite.

La confiance dans l'entreprise, dans sa capacité à fournir du travail, à reconnaître les efforts et les contributions aux résultats a ainsi été mise à mal. La confiance ne se décrète plus, elle se gagne et peut être remise en cause à tout moment.

L'engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise a changé. À durée tacitement limitée, il ne se nourrit plus de belles paroles, d'affirmations ou d'incantations. Il réclame des preuves, des contreparties explicites, équitables. Pour emporter l'adhésion, un statut, un salaire et des avantages périphériques ne suffisent plus. Il faut aller plus loin : vers une gestion individualisée des parcours et des évolutions, une appropriation explicite des objectifs de l'entreprise déclinés sur chaque mission.

Ces évolutions lourdes ont nécessairement un impact sur la gestion des ressources humaines, qu'elle soit stratégique ou quotidienne, et qui doit s'adapter.

Les instances représentatives du personnel

Perte de représentativité, régression du dialogue social et de la négociation collective, au profit d'une législation complexe et omniprésente, réactions conservatrices face à un environnement trop incertain sont autant de facteurs qui caractérisent la position des syndicats et des IRP dans les entreprises.

NOUVEAU PROFESSIONNALISME RH

La fonction RH, organe de communication

Toutes les actions initiées à partir de la fonction RH sont autant de vecteurs de communication pour l'entreprise. D'où la nécessité

première de s'assurer de la cohérence de cette communication avec le projet de l'entreprise, ses discours, ses valeurs.

Déployer une nouvelle stratégie, mettre en place une nouvelle organisation impliquant des changements de méthodes, de métiers, de process, sans avoir minutieusement travaillé le plan de communication approprié est suicidaire.

La fonction RH, premier consultant interne de l'entreprise

Parce qu'elle est l'interlocuteur de l'ensemble des acteurs de l'entreprise, la fonction RH est appelée à donner son avis, à prévenir des conflits latents, à soutenir l'engagement des uns et des autres. Garante du respect de la législation sociale, apporteuse de solutions, capteur des évolutions individuelles et collectives, elle doit déployer des compétences très proches de celles des consultants : écoute, analyse, diagnostic, élaboration de solutions avec une différence de taille toutefois, celle de participer à la mise en œuvre opérationnelle.

La fonction RH, centre de services

Toutes ces évolutions ne doivent pas occulter que la mission première dévolue à la fonction RH – celle de l'administration du personnel – demeure, avec deux dimensions supplémentaires, celle de l'informatisation et celle du partage de l'information en temps réel.

Rendre le meilleur service au meilleur coût via la maîtrise des outils informatiques partagés, rechercher en permanence l'optimisation des tableaux de bord (états des lieux, prospective, simulation), la connaissance optimisée de la législation et la capacité à mobiliser des expertises extérieures si nécessaire, rechercher les solutions les plus pertinentes et les plus innovantes (externalisation, *outsourcing*...) en ayant la capacité d'en apprécier la réelle plus-value sont autant de compétences et de services attendus aujourd'hui de la fonction RH.

Marie-Lise Raoul

Ancienne directrice générale adjointe de la Cegos

CHAPITRE 1

Le DRH : un véritable *HR Business* *and Human Partner*

Les questions auxquelles répond ce chapitre

- Quels sont les rôles de la fonction RH selon les types d'organisation ?
- Quelles sont les attentes de la DG, des managers et des salariés vis-à-vis de la fonction RH ?
- Comment gérer et manager les générations Y et Z ?
- Quelles sont les transformations à prévoir pour la fonction RH ?
- Comment positionner la fonction RH pour répondre aux attentes ?
- Comment mettre la responsabilité sociale des entreprises et la qualité de vie au travail au coeur de la politique RH ?

UNE FONCTION RH EN ADAPTATION PERMANENTE

PRINCIPES CLÉS

- Le rôle de la fonction RH dépend de l'organisation de l'entreprise.
- Il n'y a pas une seule façon d'aborder la fonction RH.

Avant les années 2000, l'environnement dans lequel évoluaient les entreprises était plutôt prévisible. Les responsables RH assuraient principalement une fonction de suivi de l'activité courante. Leur rôle était de fournir les services supports de gestion du personnel (recrutement, gestion administrative du personnel, etc.). Dans de nombreux cas, l'activité de la fonction RH se réduisait à une pure gestion administrative du personnel.

Depuis plus de 10 ans, l'évolution de l'environnement est de moins en moins prévisible et les mutations de plus en plus rapides. La maîtrise des systèmes de plus en plus complexes entraîne la décentralisation de l'information et de la décision. Les entreprises subissent des transformations radicales suite au développement des technologies et aux évolutions continues des marchés. L'évolution technologique n'est pas nouvelle, mais le rythme des changements s'accélère. Le contexte économique devient volatil et les entreprises sont de plus en plus influencées par les facteurs externes. Au cours de la prochaine décennie, un certain nombre d'éléments vont marquer notre manière de penser, notre vision des entreprises et transformer nos comportements.

Pour continuer à exister, les entreprises doivent changer de mode de fonctionnement en passant d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente. Or, dans une entreprise, le facteur humain est un facteur clé pour la réussite ou l'échec de cette transformation. Il peut souvent être un frein puissant à l'adaptation de l'organisation à son environnement.

Les rôles et missions de la fonction RH s'en trouvent totalement modifiés. La fonction RH se trouve donc à un tournant décisif de son développement.

Des études ont été menées ces dernières années pour montrer le lien entre la gestion des ressources humaines et les performances de

l'entreprise. Ces études convergent toutes vers les mêmes observations et montrent que la fonction RH doit accélérer le mouvement et passer d'une conception centrée sur la gestion à une conception centrée sur la création de valeur. Dans cette optique, la fonction RH est élevée au rang de fonction clé de l'entreprise à fort impact stratégique.

Tableau 1.1 • Les deux logiques des organisations

	Hier	Aujourd'hui
Environnement	Prévisibilité de l'environnement. Rationalité des décisions. Stabilité. Organisation de l'entreprise selon une logique de gestion.	Évolutions de l'environnement de moins en moins prévisibles. Mutations de plus en plus rapides. Facteur humain, limite de l'efficacité de l'organisation. Maîtrise des systèmes de plus en plus complexe. Décentralisation de l'information et de la décision.
Rôles de la fonction RH	Rôle centré sur la gestion. Gestion administrative du personnel.	Rôle centré sur la création de valeur. Rôle centré sur l'amélioration de la qualité de vie au travail et l'engagement des collaborateurs. Gestion avancée des RH.

De nouveaux besoins induits par ce changement de logique apparaissent dans les entreprises :

- ✓ **Un besoin de sens, d'autonomie, d'évolution personnelle**, d'où la nécessité de donner un sens commun aux actions économiques et humaines.
- ✓ **Un besoin d'innovation** : création de valeur ajoutée tous azimuts, d'où la nécessité de libérer les énergies et de favoriser les initiatives.
- ✓ **Un besoin de transversalité** : approches globales et transversales conduites sous la pression des clients. L'approche globale permet de mieux intégrer la dimension humaine dans les politiques et les pratiques.

- ✓ **Un besoin d'évolution technologique** avec comme corollaire de nouveaux investissements immatériels en matière de formation, de qualification, de communication.
- ✓ **Un besoin de rééquilibrer le court terme, le moyen et le long terme.**

Adapter les différentes pratiques de gestion des ressources humaines à chaque forme d'organisation

Toutes les entreprises n'ont pas la même forme d'organisation et ne sont pas confrontées aux mêmes enjeux. Les missions de la fonction RH (gestion administrative, gestion des RH, management des organisations et pilotage des projets de changement...) vont dépendre du type d'organisation de l'entreprise, de sa taille, de son environnement et de sa culture.

Si l'entreprise n'est pas confrontée à des restructurations successives, à des mutations technologiques qui nécessitent de changer rapidement, les missions confiées à la DRH seront davantage centrées sur l'optimisation des ressources, le respect des règles et le contrôle.

Si les changements sont permanents, le DRH accompagnera l'entreprise dans ces mutations en développant des actions d'accompagnement du changement qui aideront l'entreprise à s'adapter aux évolutions de son environnement.

Il est donc impossible d'établir un modèle unique pour la fonction RH. Il faut savoir adapter ses méthodes d'organisation et de travail à l'entreprise dans laquelle on se trouve et à ses objectifs stratégiques.

On peut, dans une première approche, distinguer trois grands modèles d'organisation des entreprises :

- ✓ L'entreprise néo-taylorienne.
- ✓ L'entreprise formelle.
- ✓ L'entreprise réinventée.

L'entreprise néo-taylorienne

Elle est adaptée à un environnement stable et à des productions répétitives. Le niveau de qualification du personnel de production est faible.

On y voit pénétrer la direction par objectifs (DPO). La qualité est un vernis. Souvent, le client est davantage une incantation qu'une réalité interne : il sert surtout à justifier la politique de la direction.

Le pouvoir est très concentré au sommet de l'organisation pyramidale. Les décisions sont transmises par la hiérarchie sous forme d'ordres et de directives. La stratégie est rarement communiquée aux salariés. Celui-ci est peu encouragé à se développer, hormis pour des besoins techniques.

Dans la logique néo-taylorienne, l'entreprise met au centre de son organisation, la séparation des activités de conception et de réalisation, la spécialisation des fonctions, la fragmentation des tâches, l'ordre séquentiel et mécaniste des opérations. Les tâches sont organisées, planifiées et contrôlées par la hiérarchie qui laisse peu de place à l'initiative et la créativité.

La fonction dite « personnel » est donc amenée à faire respecter des règles et des procédures, ce qui en fait une fonction sans forte valeur ajoutée.

Dans ce type d'organisation, la maîtrise du prix de revient est un des facteurs clés du succès. Un des objectifs principaux assigné à la fonction RH est d'assurer un contrôle strict des coûts.

Cette recherche permanente de réduction des coûts pour survivre sur le marché mondial génère auprès des salariés de la surcharge, du stress et de la démotivation. La gestion du climat social devient un des problèmes majeurs de la fonction RH.

📖 Chapitre 10

L'entreprise formelle

Ce type d'organisation est très répandu dans les entreprises industrielles. La logique y est encore verticale. Le pouvoir est toujours concentré au sommet (comité de direction et cadres supérieurs).

La structure est pyramidale mais inclut une composante matricielle avec des centres de profit. La tendance est à la réduction progressive des niveaux hiérarchiques.

Il y a une exigence cognitive pour les opérateurs (« bureau dans l'atelier »). La technologie est valorisée, la formation est centrée sur l'adaptation aux évolutions de cette dernière.

Les salariés sont encouragés à la polyvalence. Il y a une recherche de l'enrichissement du travail par des délégations des missions ponctuelles, des groupes de travail et de résolutions de problèmes. Le client est une préoccupation.

Le système fonctionne à partir d'objectifs quantitatifs et d'évaluation des compétences avec des primes individuelles.

L'accent est mis sur les compétences techniques et transversales liées aux métiers. La polyvalence et la polycompétences sont particulièrement développées.

L'entreprise réinventée

Les pyramides s'aplatissent, le nombre de niveaux hiérarchiques est faible. Les frontières de l'autorité s'estompent, les définitions de fonction se transforment en grandes missions ou domaines de contribution.

Le fonctionnement se fait en réseau (structures projet, équipes automanagées, télétravail). Le pouvoir est diffusé : le pouvoir de prendre des décisions est là où se trouve la compétence.

Les responsables opèrent par objectifs quantifiés qui sont traduits en directions stratégiques. Les principes organisateurs sont la mission commune, les valeurs partagées et les compétences collectives. Les initiatives et les contributions de chacun sont recherchées et valorisées.

Mais le fonctionnement en réseau crée du flou et des jeux de pouvoir, d'où la nécessité d'un management basé sur le leadership qui influence et qui donne envie d'aller vers un futur présenté comme positif.

Dans les formes réinventées, les entreprises mettent en avant la régulation par la satisfaction totale du client externe et interne, la coopération de manière concourante des concepteurs et des réalisateurs, la spécialisation par processus ou par projet, l'autocontrôle dans le cadre d'une stratégie.

Cette forme d'organisation est adaptée aux entreprises qui sont confrontées à des changements permanents ou à des attaques fortes de la part des concurrents, ce qui impose des adaptations continues et des changements rapides de stratégie et d'organisation.

Dans ce contexte, la fonction RH va donc encourager le développement de nouvelles compétences qui dépassent le cadre strict des

compétences techniques et va valoriser en priorité l'innovation, la prise de risque, l'adaptation permanente l'agilité...

Tous les processus RH vont donc être impactés par ce mode d'organisation. Cela concerne aussi bien la politique de recrutement, la politique de rémunération, l'identification des potentiels et des hauts potentiels, la politique de formation et la gestion prévisionnelle des emplois et compétences.

Diagnostiquer le type d'organisation de votre entreprise

Le questionnaire ci-après (**tableau 1.2**) vous permet d'analyser le système organisationnel de votre entreprise et d'identifier quel est le modèle qui lui correspond.

Mode d'emploi

Pour chacun des vingt critères proposés, choisissez la description qui correspond le mieux à ce qui se passe au quotidien dans votre entreprise, parmi les trois proposées.

Par exemple, pour le deuxième critère (« quel est le profil du pouvoir ? »), cochez la case néo-taylorien si, dans votre entreprise, toutes les décisions sont prises au sommet. Cochez « entreprise réinventée » ? si la prise de décision est transversale et diffuse.

Tableau 1.2 • Analyser le système organisationnel de votre entreprise

Critères	Système organisationnel/mode de management		
	Néo-taylorisme	Entreprise formelle	Entreprise réinventée
Quel est le profil de votre organisation ?	Pyramidale. Fortement stratifiée.	Matricielle, pyramidale en arrière-plan. Centre de profit.	Pyramide aplatie. Peu de niveaux hiérarchiques. Réseaux.
Quel est le profil du pouvoir ?	Vertical. Concentré au sommet.	Concentré au sommet. Pouvoirs locaux transversaux.	Transversal et diffusé dans l'organisation.
Quel est le principe organisateur ?	La règle.	Les procédures et les objectifs quantitatifs.	La vision, les projets, les valeurs partagées.
Quelles sont les représentations partagées ?	Ce qui compte, c'est l'autorité. Logique d'exécution.	Ce qui compte, c'est l'organisation. Logique d'organisation.	Ce qui compte, c'est le système. Logique d'action.
Quelles sont les valeurs attendues (dynamique) des collaborateurs ?	L'obéissance.	La conformité.	Le développement et l'innovation.
Quel est le concept clé, le « slogan » ?	Le devoir.	Gagner, être les meilleurs.	S'accomplir.

Quelle est l'unité d'évaluation individuelle ?	La tâche.	Les résultats. Les compétences.	Les compétences stratégiques et collectives. Les initiatives.
Quelle est la réactivité par rapport au changement ?	Faible.	Réaction aux aléas, aux événements.	Proactivité.
Quel est le mode de supervision ?	Direct. Standardisation informatique.	Délégation.	Client/Fournisseur ou autorégulation.
Quelle est la division du travail ?	Séparation. Conception et production.	Internalisation du contrôle. Autocontrôle des opérateurs engagés dans la conception.	Modeles concurrents. Cellules automanagées.
Comment s'assure la coordination ?	« Injonction » à travailler ensemble.	Alternance supervision directe et ajustement des personnes par binôme.	Contractualisation et ajustements mutuels.
Quel est le comportement de la hiérarchie par rapport à la prise d'autonomie ?	Peu reconnue. Peu valorisée.	Tolérée mais non valorisée.	Réelle et nécessaire. Valorisée.
Quels sont les types d'initiatives prises ?	Initiatives pour réparer les aléas (système D., bricolage).	Suggestions mais rarement agréées.	Requises.
Quel est le discours par rapport à la coopération ?	Ni reconnue, ni valorisée.	Articulée autour de pôles techniques, relationnels.	Une valeur valorisée et reconnue.

Quel est le climat de travail ?	Impersonnel et peu stimulant.	Pression.	Ambiance positive et conviviale.
Quel est le niveau de formation initiale ?	Deux populations : Un personnel qualifié et valorisé. Une main d'œuvre peu qualifiée.	Des professionnels.	Accroissement permanent des compétences. Niveau élevé initial et formation permanente.
Quelle est la place de la formation ?	Essentiellement technique. Peu encouragée.	Liée aux objectifs.	Fondamentale. Apprentissage ou job-learning.
Quelle est l'attitude par rapport à la qualité ?	C'est une nouveauté ou un devoir.	C'est une nécessité.	C'est un esprit et une philosophie.
Quelle circulation de l'information ?	Information officielle (notes du haut vers le bas).	Multiples outils de circulation de l'information mais problèmes d'efficacité/ plaintes.	Abondante et multilatérale.
Quelle est la connaissance de la stratégie ?	Connue uniquement du sommet.	Connue par le sommet et l'encadrement supérieur.	Connue par une majorité du personnel. Intégrée dans le vécu.

Source : d'après Manfred Mack.

Tableau 1.3 • Feuille de réponse

Critères	Néo-taylorisme	Entreprise formelle	Entreprise réinventée
Profil de votre organisation			
Profil du pouvoir			
Principe organisateur			
Représentations partagées			
Valeurs attendues			
Concept clé, « slogan »			
Unité d'évaluation individuelle			
Réactivité/changement			
Mode de supervision			
Division du travail			
Coordination			
Hierarchie/prise d'autonomie			
Types d'initiatives			
Discours/coopération			
Climat de travail			
Niveau de formation initial			
Place de la formation			
Attitude/qualité			
Circulation de l'information			
Connaissance de la stratégie			

Savoirs

Savoir-faire

Savoir-être

Exploitation du questionnaire

- ✓ Si les croix sont concentrées sur une des trois formes d'organisation, le système organisationnel de votre entreprise est typé et bien défini. Vous pouvez vérifier, dans les **tableaux 1.4 et 1.5**,

que votre rôle et vos missions de gestion des RH correspondent bien aux problématiques rencontrées dans votre forme d'organisation.

- ✓ **Si les croix se répartissent sur deux, voire trois types d'organisation**, le système organisationnel est plus complexe. Vous pouvez analyser plus en détail l'ensemble du questionnaire pour essayer de comprendre l'origine de cette diversité, qui peut être due, par exemple, à des pratiques locales différentes, à un contexte particulier sur une période donnée, ou encore à la persistance de cultures différentes après des regroupements ou des fusions de sociétés.

Si plusieurs formes d'organisation coexistent au sein de votre entreprise, vous avez deux stratégies possibles :

- ✓ Adapter votre rôle de DRH à chacune des micro-organisations qui constituent votre entreprise pour apporter la réponse la plus adaptée aux objectifs de chaque entité.
- ✓ Développer des pratiques communes et travailler à fédérer l'ensemble de votre organisation autour de ces pratiques communes.

Modes de management des RH dans chacun des systèmes organisationnels

Tableau 1.4 • Rôles du DRH dans chaque type d'organisation

Néo-taylorisme	Entreprise formelle	Entreprise réinventée
Rôle de contrôle du respect des règles et des procédures. Maintien de la paix sociale dans le respect des règles. Gestion des risques. Actions curatives. Réduction des coûts.	Rôle de conseil et d'expert. Accompagnateur des changements. Conseil auprès des hiérarchiques. Prévention des risques. Recherche de la performance.	Rôle de pilote du progrès permanent. Déploiement et accompagnement de la stratégie de l'entreprise. Management des organisations. Conduite des changements. Création de valeur.

Tableau 1.5 • Thématiques RH à prendre en compte

Néo-taylorisme	Entreprise formelle	Entreprise réinventée
<p>Contrôle de la masse salariale. Suivi des coûts de revient de la main-d'œuvre. Absentéisme. Sécurité. Conflits. Négociation avec les syndicats. Ancienneté. Procédures. Classification. Conventions collectives. Droit du travail et accords. Climat social. Troubles musculo-squelettiques (TMS).</p>	<p>Sentiment d'appartenance. Culture d'entreprise. Projet d'entreprise. Appréciation du personnel. Systèmes de rémunération. Pyramide des âges. Mobilités fonctionnelle et géographique. GPEC. Développement des compétences et des potentiels. Processus et projets. Satisfaction des salariés. Prévention des risques psycho-sociaux.</p>	<p>Développement du capital humain. Développement de la compétence individuelle et collective. Management par les compétences. Identification et développement des potentiels. Capitalisation des compétences et échanges de bonnes pratiques. Animation de communautés d'experts, apprentissage informel, organisation apprenante. Employabilité interne et externe. Recrutement basé sur les macro-compétences et des valeurs de l'entreprise. Valorisation, reconnaissance du professionnalisme. Management de l'initiative et de la responsabilisation. RSE et QVT (Responsabilité sociale de l'entreprise et politique de Qualité de vie au travail). Analyse du travail. Importance de la qualité du travail. Digitalisation de la fonction RH.</p>

LES CHANGEMENTS MAJEURS À OPÉRER POUR FAVORISER LA CRÉATION DE VALEUR DE LA FONCTION RH

PRINCIPES CLÉS

- Être à l'écoute de ses clients internes et accepter les critiques.
- Prendre en compte les évolutions sociales, sociétales et technologiques de son environnement.
- Veiller à la qualité de vie au travail pour renforcer l'engagement des collaborateurs.
- La fonction RH doit être plus proche du terrain.

Identifier les clients de la fonction RH

La fonction RH qui a toujours un rôle de gardien de la cohérence interne et du respect des règles et des politiques RH s'oriente de plus en plus vers une logique « clients ». Au-delà des managers et de la direction générale, clients « naturels » de la DRH d'aujourd'hui, la fonction RH s'adresse également aux salariés qui sont très sensibles à l'intérêt qu'elle porte à leur égard.

Les attentes de chacune de ces populations de clients sont différentes, voire contradictoires : la DRH doit réaliser des arbitrages pour déterminer ses clients prioritaires et pour hiérarchiser les attentes à satisfaire.

Questionnaire d'auto-évaluation de la fonction RH

- Qui sont les clients de la fonction RH ?
- Quels sont les clients « prioritaires » ?
- Pour chacun des clients, quelles sont leurs attentes vis-à-vis de la fonction RH ?
- Quels sont les outils et démarches mis en œuvre pour repérer les attentes de ces clients ?
- Quel est le taux de satisfaction de ces clients par rapport aux processus RH ?

- Quelles améliorations ont été demandées depuis l'année dernière ?
- Quelles sont les actions qui ont été menées pour répondre aux attentes ?
- En quoi les processus, l'organisation de la fonction RH et les services proposés répondent-ils aux attentes des clients internes ?
- Quelles sont les qualités professionnelles et humaines que les responsables RH doivent développer pour répondre à ces attentes ?
- Comment les produits et les services RH contribuent-ils à l'avantage compétitif développé par l'entreprise ?
- Comment la fonction RH contribue-t-elle à l'innovation et à la créativité auprès des salariés ?
- La fonction RH est-elle considérée comme un agent du changement ? Si oui, quels sont les éléments factuels ?
- La fonction RH est-elle considérée comme un acteur qui contribue à la réussite de l'entreprise ? Si oui, quels sont les éléments factuels ?
- Quelle est la contribution au partenariat d'affaires avec les managers ?
- Comment les RH agissent-elles sur la qualité de vie au travail ? Comment les risques psycho-sociaux sont pris en compte ?
- Quels sont les principaux indicateurs de mesure de la performance et de la contribution aux objectifs stratégiques de l'organisation ?

Être à l'écoute de ses clients internes

Dans une logique « clients », la fonction RH est naturellement amenée à avoir la satisfaction de ses clients comme objectif principal et à se préoccuper de sa qualité de service. Une démarche active « d'écoute » peut permettre d'identifier sur quels domaines portent les besoins et les attentes des clients, et ainsi d'appréhender le niveau de prestation attendu. Différentes méthodes sont envisageables :

- ✓ **La remontée d'informations par l'équipe RH.** L'équipe RH régulièrement en contact avec les clients, a l'occasion d'entendre des remarques, voire des réclamations. Cette source d'informations potentielle est très riche, mais elle est rarement exploitée.
- ✓ **Des entretiens avec des clients naturels : managers et direction générale.** Il s'agit de sonder un échantillon de clients de façon très large pour identifier les différents thèmes sur lesquels ils ont des attentes mal satisfaites ou non satisfaites.

- ✓ **Les enquêtes auprès des salariés.** Une enquête interne d'opinion menée avec soin auprès du personnel peut également fournir des informations importantes.

Tableau 1.6 • Attentes des clients de la fonction RH

Qualités professionnelles	Qualités humaines
Prise en compte des problématiques managériales. Rôle de conseil et d'aide. Accompagnement des changements organisationnels. Rôle de coach, de conseil et d'aide aux opérationnels. Apport d'une valeur ajoutée au <i>business</i> . Rigueur et précision. Respect des délais. Professionnalisme. Créativité. Confidentialité. Impartialité. Cohérence de la DRH. Initiative. Individualisation des solutions/réponses. Coopération. Co-responsabilisation. Négociateur. Vision stratégique.	Utilisation d'un vocabulaire simple et clair. Explications compréhensibles. Écoute. Respect des autres. Compréhension. Absence de jugement. Confiance réciproque. Disponibilité. Amabilité. Chaleur humaine. Sincérité. Bon relationnel. Discrétion.

Connaître les principales critiques faites à l'encontre de la fonction RH

La fonction RH est une fonction support dans l'entreprise pour l'encadrement opérationnel. De ce fait, elle est la cible naturelle et toute désignée pour toutes les critiques. On lui reproche souvent d'être trop concentrée sur ses propres activités, notamment les activités administratives, et de ne pas prendre en compte les contraintes des opérationnels.

« La radioscopie des DRH » étude menée par la CEGOS en 2012 auprès des DRH et des salariés a montré que les salariés jugent sévèrement la fonction RH qu'ils trouvent trop éloignée du terrain et qui est principalement centrée sur ses propres processus. Ils lui reprochent d'être coupée du terrain et d'être le bras droit de la direction générale. Ils expriment une attente forte : que la fonction RH s'intéresse davantage à leur métier et à leurs conditions de travail. Les managers estiment, eux, que la fonction RH n'offre pas suffisamment de solutions à leurs problèmes quotidiens et ne sait pas s'adapter au rythme rapide des changements. Enfin, les DRH, de leur côté, se sentent frustrés parce qu'ils voudraient, comme le réclament les salariés, donner plus d'importance au « H » du mot Humain de leur fonction. Mais ces dernières années, leur disponibilité a été comptée et leur temps de travail monopolisé par toute une série d'accords à mettre en place et par le temps consacré aux « incendies » qu'ils ont dû éteindre au jour le jour. La concomitance de la crise économique et l'émergence des risques psycho-sociaux offrent l'opportunité de démontrer que le fonctionnement d'une entreprise qui minimise la dimension humaine, n'est plus viable.

Conseils pour améliorer la prestation RH

- La proximité : sortir de son bureau et aller sur le terrain.
- Aller voir les managers et s'intéresser à leurs projets et problèmes rencontrés au quotidien.
- Participer aux réunions techniques pour mieux comprendre les métiers.
- S'intéresser aux collaborateurs en les rencontrant au moins une fois par an.
- Utiliser les outils digitaux pour communiquer avec les collaborateurs régulièrement (visioconférences, blog, chat ...).

Élargir son champ d'intervention et se positionner en *HR Business & Human Partner*

Se situer au niveau stratégique

La fonction RH doit dépasser le cadre de la gestion des « problèmes de personnel » dans lequel elle œuvrait et doit s'intéresser au business en se centrant sur l'activité de l'entreprise, dans sa dimension RH. Elle