

Jean-Marie Peretti

RESSOURCES HUMAINES

18^e ÉDITION



**Le manuel de référence :
80 000 exemplaires vendus**

Vuibert

Collection Gestion

dirigée par Jean-Pierre Helfer et Jacques Orsoni

Jean-Marie Peretti

ESSEC, Sciences-Po Paris, docteur en sciences de gestion, HDR

Professeur à l'ESSEC Business School

Titulaire de la chaire ESSEC du Changement et de la chaire ESSEC de l'Innovation managériale et de l'excellence opérationnelle

Professeur émérite à l'université de Corse

Président d'honneur de l'Institut international d'audit social (IAS)

Président d'honneur de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH)

Président de l'Académie des sciences de management de Paris (ASMP)

Rédacteur en chef de la revue *Question(s) de management*

Ressources humaines

18^e édition

Vuibert

Composition de la couverture : Patrick Leleux PAO

Composition de l'intérieur : Le vent se lève...

ISBN : 978-2-311-41072-3

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, 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 » (alinéa de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au Centre français d'exploitation du droit de copie :

20, rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70

© Magnard-Vuibert – avril 2022

5 allée de la 2^e DB – 75015 Paris

Sommaire

Introduction	1
Remerciements	3
Première partie – La fonction Ressources humaines	5
Chapitre 1. Le développement de la GRH	7
Chapitre 2. Les missions de la fonction	29
Chapitre 3. L'organisation de la fonction	51
Chapitre 4. L'audit social et sociétal	79
Deuxième partie – L'emploi	99
Chapitre 5. Les femmes et les hommes	101
Chapitre 6. Les emplois, les métiers et les compétences	149
Chapitre 7. Les politiques de l'emploi	163
Chapitre 8. Le recrutement et l'intégration	205
Chapitre 9. Le management de la mobilité, des talents et des départs	239
Troisième partie – Les rémunérations	277
Chapitre 10. La politique de rémunération	279
Chapitre 11. Les composantes de la masse salariale	305
Chapitre 12. La fixation du salaire	331

Chapitre 13. Le partage des profits et l'épargne salariale	355
Chapitre 14. L'audit des rémunérations	377
Quatrième partie – Le développement humain et social	399
Chapitre 15. La formation, l'apprenance et le développement des compétences	401
Chapitre 16. La santé, la sécurité, le bien-être et la qualité de la vie au travail	447
Chapitre 17. Le management du temps de travail	487
Chapitre 18. Le dialogue social	521
Chapitre 19. L'information et la communication dans l'entreprise	551
Chapitre 20. La mise en œuvre de la responsabilité sociétale et du développement durable	579
Chapitre 21. Le pilotage de la transformation	599
Bibliographie	623
Index	643
Table des matières	649

Introduction

La fonction Ressources humaines (FRH) se transforme en permanence, et le champ de ses missions et ses domaines d'interventions ne cessent de s'élargir. Pendant la pandémie 2020-2022, les directions des ressources humaines (DRH) ont ainsi joué un rôle clé pour assurer la poursuite de l'activité et adapter l'organisation du travail au nouveau contexte. Les DRH ont ainsi démontré leur légitimité.

La FRH doit permettre à l'entreprise de relever des défis toujours renouvelés. Elle bénéficie d'une offre abondante et de qualité en matière de programmes d'enseignement consacrés au management des ressources humaines en formation initiale et en formation permanente. L'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) regroupe, en 2022, près de 1 000 enseignants francophones d'universités et de grandes écoles de 30 pays, soucieux de développer l'enseignement et la recherche dans le domaine du management des ressources humaines.

Depuis 1981, date de la parution sous le titre *Personnel* de la première édition de cet ouvrage, la gestion des ressources humaines (GRH) occupe une place éminente au sein des disciplines de gestion et est devenue un domaine fécond de recherche, au service du développement des collaborateurs et des organisations. Cette 18^e édition de *Ressources humaines* reflète la transformation continue de la FRH pour accompagner celle de l'organisation dans un contexte de plus en plus volatil, incertain, complexe et ambigu (VICA), remettre l'humain au cœur des stratégies des organisations et construire un nouveau contrat social. La FRH élargit son champ d'action à toutes les dimensions de la responsabilité sociétale de l'organisation. Elle souhaite concilier performance économique et sociale, rentabilité à court terme et développement durable, qualité de l'expérience client et qualité de l'expérience collaborateur. La FRH pilote également la performance extra-financière et veille à améliorer l'impact global positif de l'organisation dans toutes ses dimensions.

Dans le cadre des transformations digitales, la FRH évolue pour jouer un rôle croissant dans la conduite du changement et la transformation des organisations, en veillant au bien-être des salariés, au développement des talents et à la compétitivité durable de l'entreprise. Le renouvellement des compétences des DRH et des professionnels RH doit permettre l'agilité et l'innovation nécessaires pour relever les défis du travail et de l'organisation hybride présentiel-distanciel au service de la raison d'être de l'organisation. Les professionnels RH doivent être des *serial learners*, et contribuer à créer et faire vivre un écosystème d'apprenance dans l'organisation.

Destiné aux étudiants en formation initiale et continue des grandes écoles et des universités, aux cadres, aux dirigeants, aux consultants, aux instances représentatives du personnel et à toutes les parties prenantes concernées par le management des ressources humaines et la transformation des organisations, cet ouvrage se veut suffisamment généraliste pour exposer l'intégralité du champ d'étude, tout en étant assez détaillé pour ouvrir la voie aux spécialisations.

Il est composé de quatre parties :

- La première partie, « La fonction Ressources humaines », structurée en quatre chapitres, permet de préciser les enjeux passés, actuels et futurs du management des RH.
- La deuxième partie, « L'emploi », présente l'ensemble des facettes de la gestion des emplois et des compétences, à travers cinq chapitres.
- La troisième partie, « Les rémunérations », présente en cinq chapitres les politiques de rémunération, leurs différentes composantes et leur dimension stratégique.
- La quatrième partie, « Le développement humain, social et sociétal », est consacrée aux grands domaines du développement humain et social de l'organisation, à travers sept chapitres : la formation et le développement des compétences ; la sécurité, la santé, le bien-être, la qualité de vie et les conditions de travail ; l'organisation et l'aménagement du temps de travail ; le dialogue social et la négociation ; la communication interne ; la politique de responsabilité sociétale et le pilotage de la transformation.

Remerciements

Fruit de l'ouverture de l'enseignement de gestion sur l'entreprise, ce livre doit beaucoup aux échanges entre enseignants, chercheurs, praticiens et consultants au niveau national et international.

Je tiens donc à remercier vivement tous ceux qui ont contribué à l'adaptation permanente de cet ouvrage. En donnant accès à leurs expériences, en faisant part de leurs questions et de leurs réflexions, ils ont permis d'offrir un ouvrage largement illustré de pratiques actuelles et reflétant les préoccupations des acteurs du management des ressources humaines. Ma reconnaissance s'exprime en particulier à l'égard de mes amis des associations professionnelles RH de nombreux pays d'Afrique et d'Europe, du Cercle de l'excellence RH et de RH & M, de l'AFMD, de l'Académie de l'éthique, de l'IAS, du club ESSEC-RH, de la chaire ESSEC du Changement et de la chaire ESSEC de l'Innovation managériale.

Cette publication s'est enrichie grâce aux cours et séminaires dispensés auprès de groupes d'étudiants, de cadres et de dirigeants. Leurs questions et leurs remarques ont contribué à son amélioration continue. Je les en remercie, notamment ceux de l'ESSEC Business School et de l'ESSEC Executive Education, ceux des dix-neuf premières promotions du mastère spécialisé DRH de l'ESSEC. Je remercie également ceux de l'IAE de Corse. Mes remerciements s'adressent aussi aux doctorants de l'Académie des sciences de management de Paris (ASMP) en Algérie, au Burkina Faso, au Cameroun, en Chine, en Côte d'Ivoire, au Gabon, au Liban, au Maroc, au Sénégal, au Togo et en Tunisie, et aux étudiants des universités qui m'ont accueilli à travers le monde.

La préparation de ce livre a bénéficié également de la qualité des échanges avec mes collègues enseignants-chercheurs. Je tiens à remercier tout particulièrement mes collègues et amis de l'AGRH, de l'ADERSE, de l'ASMP et du comité scientifique de la revue *Question(s) de management*. À l'occasion des colloques, congrès et rencontres, les échanges entre praticiens et enseignants-chercheurs sont fructueux. C'est pourquoi je tiens à remercier chaleureusement mes collègues avec qui j'ai pu, en particulier, organiser dans de nombreux pays les 38 universités d'été et les 21 universités de printemps de l'Institut d'audit social, les 16 Rencontres internationales de la diversité (RID), les 10 Rencontres internationales de la transformation (RIT), les Rencontres internationales en sciences de management (RISM).

Je remercie également mes anciens doctorants devenus depuis mes collègues. Le travail avec eux a été stimulant. Merci notamment à Fatima Bader, Laila Benrais, Bechir Ben Lahouel, Jean-Luc Cerdin, Julie Christin-Moulins, Rodolphe Colle, Lucas Dufour, Omar El Amili, Amany Fouad, Soufyane Frimousse, Mahrane Hofaidhllaoui, Érick Leroux, Juline Mao, Éléonore Marbot, Nader Mansouri, Virginie Moisson, Nathalie Montargot, Pierre-Paul Santoni, Yassine Slama, Patrice Terramorsi, Lassana Tiote, Shiwei Wu, An Yufei, avec lesquels la coopération a été particulièrement fructueuse.

Je remercie aussi les coauteurs de *Tous DRH* et des ouvrages collectifs associant praticiens et universitaires sur des thèmes à forts enjeux – *Tous différents, Tous reconnus, Tous talentueux, Tous*

vertueux, *Tous solidaires* et *Tous leaders* –, ainsi que ceux de *L'Encyclopédie des diversités* et de *L'Encyclopédie de l'audit du social et de la responsabilité sociétale*, des *Miscellanées du changement*, d'*Une vision des ressources humaines sans frontières*, de *L'Apprenance au service de l'apprenance*, de *Produire du savoir et de l'action*, de *Changement de crise*, de *Trajectoire de crises* et de *Travail et organisation hybride*. Ils ont contribué, par leurs regards croisés, à la refonte permanente et à l'actualisation de cet ouvrage au service de la qualité du management des ressources humaines.

Jean-Marie Peretti

Première partie

La fonction

Ressources humaines

Lors de la crise sanitaire du début des années 2020, les directions des ressources humaines ont pleinement joué leur rôle de partenaire d'affaires, en mettant en œuvre dans l'urgence les mesures prises pour faire face à la pandémie de Covid-19 et assurer dans les meilleures conditions la continuité de l'activité de l'organisation et sa survie¹. Le rôle de la fonction RH est apparu essentiel pendant la crise sanitaire et le sera aussi après². Avec le développement accéléré du travail hybride, celle-ci est confrontée à de nouveaux défis managériaux³. Elle doit :

- redéfinir et mettre en œuvre un nouveau contrat social entre les salariés et leur entreprise, en intégrant les changements organisationnels induits par la crise sanitaire⁴ ;
- accompagner la conduite du changement et réussir la transformation de l'entreprise en renforçant durablement la résilience organisationnelle⁵ ;
- contribuer au développement durable et renforcer l'impact positif de l'entreprise⁷ ;
- innover et impulser les nécessaires innovations managériales et l'adoption d'un style de management adapté au nouveau contexte⁶.

Cette première partie est structurée en quatre chapitres :

- Le chapitre 1 présente le développement de la fonction RH pour s'adapter aux évolutions du contexte et des attentes de ses clients internes et externes, et de l'ensemble des parties prenantes. Le développement de la fonction RH doit aussi permettre à l'organisation de répondre aux défis actuels dans un contexte de plus en plus Volatil, Incertain, Complexe et Ambigu (VICA). Cela impose une agilité pour concilier performance économique et dévelop-

1. J.-M. PERETTI, « Les DRH face à la crise du Covid-19 », in *Changement de crise*, MA Éditions, 2020, p. 39-54.

2. J.-M. PERETTI, « Le rôle de la fonction RH pendant et après la crise », in *Trajectoire de crises*, MA Éditions, 2020, p. 177-186.

3. J.-M. PERETTI, « Les défis RH du travail hybride », in *Travail et organisation hybride*, MA Éditions, 2021, p. 215-224.

4. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 » in *Question(s) de management*, n° 29, septembre 2020, p. 105-150.

5. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Comment renforcer durablement la résilience organisationnelle ? » in *Question(s) de management*, n° 35, septembre 2021, p. 127-173.⁷ S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Quelle place pour l'impact social dans la création de valeur de l'entreprise » in *Question(s) de management*, n°27, avril 2020, p. 95-130

6. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Quel style de management dans l'entreprise post-Covid ? » in *Question(s) de management*, n° 34, juillet 2021, p. 97-171

pement humain et social, pour intégrer une meilleure performance extra-financière et pour développer un impact sociétal positif.

– Le chapitre 2 est consacré aux principales missions de la fonction RH et à leur traduction en termes d'activités. L'extension du champ d'action de la fonction s'est accélérée ces dernières années et la DRH a acquis une légitimité stratégique.

– Le chapitre 3 aborde l'organisation opérationnelle et la transformation numérique de la fonction, ainsi que le système d'information RH. Il présente les partenaires de la DRH et les acteurs de la fonction.

– Le chapitre 4 présente l'audit social et de RSE (responsabilité sociale de l'entreprise). Il s'agit d'un outil essentiel pour les DRH et les organisations dans un environnement complexe, où les risques sont nombreux et où des pressions croissantes s'exercent pour que l'entreprise soit performante dans les dimensions sociales, sociétales et environnementales, ainsi qu'en matière de performance extra-financière, et qu'elle en rende compte dans sa déclaration de performance extra-financière (DPEF).

Le développement de la GRH

Au sommaire de ce chapitre :

- I. De la gestion du personnel à la fonction Ressources humaines
- II. L'adaptation de la GRH aux évolutions du contexte
- III. Les perspectives RH pour 2030

La qualité du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé de succès essentiel face aux défis économiques, technologiques, sociaux, environnementaux et sociétaux. Les dirigeants constatent que l'engagement optimal de salariés compétents donne à l'entreprise un avantage compétitif déterminant dans un contexte en mutation. Cette conviction s'est forgée progressivement, contribuant à la transformation de la fonction Personnel en fonction Ressources humaines et en direction de l'expérience collaborateur et de la transformation (section I), et à la prise en compte des enjeux du contexte avec une approche contingentielle (section II). Les crises ont fait ressortir l'importance de la fonction RH. Avec la révolution numérique et le développement du travail hybride, la fonction RH est confrontée à de nouveaux défis (section III). Face aux attentes des parties prenantes, la DRH devient direction des ressources humaines et du développement durable (DRHDD). Le DRH, partenaire d'affaires du début des années 2000, devient *human and business partner* (HBP), garant d'une « expérience collaborateur » de qualité, et DECT (directeur de l'expérience collaborateur et de la transformation).

I. De la gestion du personnel à la fonction Ressources humaines

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente. La fonction Personnel a émergé dans la première moitié du ^{xx}e siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, pour devenir fonction Ressources humaines dans les années 1980 et être progressivement reconnue comme une fonction stratégique.

Jean Fombonne, dans son remarquable historique de la fonction Personnel¹, a distingué trois grandes périodes :

- l'émergence de la fonction (1850-1944) ;
- les Trente Glorieuses (1945 à 1974) ;
- la professionnalisation de la fonction RH (1975-2000).

Dans les années 2000, la fonction a poursuivi son évolution avec la transformation du DRH, partenaire d'affaires, champion du changement et garant de l'expérience collaborateur et du développement durable.

A. L'émergence de la fonction (1850-1944)

Avant 1914, la fonction n'existe guère et les témoignages sont rares. La première référence littéraire au Chef du Personnel (avec majuscule dans le texte) se trouve chez Balzac dans *Les Employés* (1836). À travers quelques romans, il est possible de découvrir des exemples de pratiques de gestion des ressources humaines. Victor Hugo (*Les Misérables*), la comtesse de Ségur (*La Fortune de Gaspard*), Hector Malot (*En famille*), Émile Zola (*Au bonheur des dames*) parmi d'autres ont décrit des pratiques d'embauche, de licenciement, de formation, de promotion, d'œuvres sociales².

Pendant cette période, la réglementation sociale se développe avec des textes sur l'emploi des enfants (1841), le contrat d'apprentissage (1855), le travail des femmes et des enfants (1874 et 1891), le droit syndical (1884), l'inspection du travail (1874 et 1892), les accidents du travail (1898), la durée du travail (1900 et 1905), le conseil des prud'hommes (1905), le repos dominical (1906), la création du ministère du Travail (1906), les retraites ouvrières et paysannes (1910), l'hygiène et la sécurité (1913).

Jean Fombonne observe que les patrons se font urbanistes pour construire des cités pour loger leur main-d'œuvre française et étrangère, leurs contremaîtres et leurs ingénieurs, et épiciers à proximité des logements pour proposer des denrées alimentaires de première nécessité, vendues moins cher que dans les commerces voisins, et qu'ils interviennent dans le domaine culturel (création d'écoles, de sociétés de sports, de musique...) et dans celui de l'action sociale (création de maternités, pouponnières, hôpitaux, services médicaux gratuits pour les ouvriers et leurs familles), tout en organisant la protection sociale³.

Après 1919, le développement des lois sociales – la négociation collective (1919), la journée de 8 heures (1919), la loi Astier sur l'enseignement professionnel (1919), la taxe d'apprentissage (1925), les assurances sociales (1928, 1930) –, le renforcement des syndicats et les nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, apprentissage) suscitent l'apparition d'un service du personnel. Les politiques d'œuvres sociales se poursuivent et s'institutionnalisent à travers des services sociaux.

La victoire du Front populaire en 1936 entraîne une vague de grèves, un renforcement syndical, un développement de la législation (création des délégués ouvriers, des congés payés et de la semaine de 40 heures, loi sur les conventions collectives) et un renouvellement de la réflexion patronale (création en 1938 du Centre des jeunes patrons, devenu depuis Centre des

1. J. FOMBONNE, *Personnel et DRH (France 1830-1990)*, Vuibert, Paris, 2001.

2. J.-M. PERETTI, « Le management des ressources humaines à travers des romans du XIX^e siècle », in *Littérature et Management*, L'Harmattan, 2017.

3. J. FOMBONNE, *op. cit.*

jeunes dirigeants [CJD]). La secousse sociale de 1936 fait prendre conscience de la nécessité de la fonction. Ainsi, Peugeot crée en 1936 sa direction du personnel et des relations syndicales.

B. Les Trente Glorieuses (1945-1974)

Cette période de croissance, appelée les « Trente Glorieuses » par Jean Fourastié, est caractérisée par une application systématique des principes d'organisation scientifique du travail (OST), par l'innovation dans les matières et les produits, par la hausse du pouvoir d'achat, du niveau de vie et de la consommation, et par le plein-emploi.

La croissance de l'après-guerre entraîne une pénurie de main-d'œuvre. L'industrie puise largement dans les campagnes (1945-1960), parmi la population féminine (1950-1970) et les travailleurs immigrés (1955-1970). Ces nouveaux salariés acceptent des horaires élevés, des contraintes et des nuisances financièrement compensées pour un accès plus rapide au confort. Le partage des fruits de la croissance à travers des gains de pouvoir d'achat est une revendication essentielle de cette période. Les entreprises développent des mécanismes de fidélisation (prime d'ancienneté, avantages sociaux...).

La réglementation se renforce avec la création du comité d'entreprise (1945), de la Sécurité sociale (1945), des délégués du personnel (1946), la liberté de négocier les salaires et le SMIG (1950), la troisième semaine de congés payés (1956), la création des ASSEDIC (1958), l'ordonnance sur l'intéressement (1959).

1. L'impact des recherches en management

Sur le plan des idées, les *travaux d'Elton Mayo* diffusés en France à la fin des années 1940 sont le point de départ de nombreuses transformations des conditions matérielles de travail. Les machines et les murs abandonnent le gris pour prendre des couleurs. L'école des « Relations humaines » développe son influence.

D'autres recherches ont un impact important sur les pratiques managériales, notamment celles de Likert sur les quatre styles de commandement (autoritaire, paternaliste, consultatif et participatif). Argyris analyse les conceptions implicites de ceux qui ont un style de commandement directif et contraignant et les met en contradiction avec les modifications observées lors du développement psychologique des individus. Douglas McGregor formule la théorie X, conception pessimiste du travailleur moyen qui ne s'intéresse pas à son travail, et la théorie Y, fondée sur l'automotivation des individus. Les travaux de Maslow sur la hiérarchie des besoins et d'Herzberg sur la satisfaction au travail ont également une forte influence. Le chef du personnel devient ainsi directeur des relations humaines.

2. L'évolution du contexte

Avec l'arrivée des « baby-boomers » sur le marché du travail dans les années 1960, le développement du cadre réglementaire, ainsi que les projets de réforme de l'entreprise et de prise en compte de la responsabilité sociale dans les années 1970, la fonction Personnel s'adapte.

Les individus, nombreux, nés après la guerre arrivent sur le marché du travail. La hausse progressive du niveau d'instruction, avec l'allongement et l'élargissement de la scolarité, élève le niveau moyen des qualifications. Ayant bénéficié d'un meilleur niveau de confort, leurs aspirations divergent de celles des générations précédentes. Les attentes à l'égard du travail se

transforment. Le travailleur met en avant de nouvelles exigences au travail. Les priorités données au quantitatif ou au qualitatif évoluent. Les événements de 1968 en France s'inscrivent dans le contexte international de montée de la contestation à l'égard des entreprises et dans l'apparition d'une classe nombreuse de jeunes plus exigeants.

Le cadre réglementaire s'enrichit avec des textes sur la formation (1968, 1971), la participation financière aux résultats de l'entreprise (1967), la section syndicale dans l'entreprise (1968), la quatrième semaine de congés payés (1969), la création du SMIC (1970), la négociation collective (1971), l'égalité de rémunération hommes-femmes (1972), l'amélioration des conditions de travail (1973), les licenciements (1973 et 1975). Ces textes prolongent le « droit généreux de l'après-guerre ». Des accords interprofessionnels complètent le cadre réglementaire : sécurité de l'emploi (1969), formation (1970), garantie de ressources (1972), chômage (1974).

3. Le renforcement de la fonction Personnel

En 1947, des directeurs de personnel créent l'Association nationale des directeurs et chefs de personnel (ANDCP), devenue Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH). Des associations analogues voient le jour en Europe. Raymond Vatier, fondateur de l'Association européenne des directeurs du personnel (AEDP), fait revivre ces années d'affirmation et de consolidation de la fonction dans *L'Aventure d'un gamin des Trente Glorieuses*⁴. Selon une enquête ANDCP de 1959, le titre donné au responsable de la fonction est généralement « directeur du personnel ». Jean Fombonne constate la montée de la fonction : elle s'organise dans un nombre croissant d'entreprises, son champ d'action s'élargit, elle obtient le statut d'une direction et ses titulaires ont un niveau de formation plus élevé⁵. Après le mouvement social de Mai 1968, les entreprises ressentent le besoin de sonder le climat social et lancent des enquêtes internes. Elles développent une gestion prévisionnelle des effectifs.

Elles s'ouvrent aux profils de gestionnaires et adoptent des outils de pilotage et des indicateurs pour leurs tableaux de bord sociaux.

Au début des années 1970, les entreprises développent des services « formation » en recrutant de nouveaux profils, afin de mettre en œuvre le plan de formation. Elles recrutent également des ergonomes pour répondre à la demande d'une meilleure qualité de vie au travail et d'amélioration des conditions de travail.

À cette époque, les entreprises commencent à « s'éveiller à la responsabilité sociale⁶ ». Jean-Marie Peretti et Jean-Louis Roy s'interrogent : « Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée⁷ ? »

En 1974, le prix du pétrole est multiplié par cinq. La France entre dans des années de crise et la fonction RH est confrontée à de nouveaux défis.

C. La professionnalisation de la fonction (1975-2000)

1. Le contexte

Dans les premières années de crise, les mesures d'âge mettent en préretraite un grand nombre de quinquagénaires et le taux d'activité des 55-65 ans devient l'un des plus bas du

4. R. VATIER, *L'Aventure d'un gamin des Trente Glorieuses*, 2015.

5. J. FOMBONNE, *op. cit.*

6. F. DALLE et J. BOUNINE, *Quand l'entreprise s'éveille à la conscience sociale*, Masson, 1975.

7. J.-M. PERETTI et J.-L. ROY, in *Revue française de gestion*, n°s 12-13, décembre 1977.

monde développé. Le chômage progresse et les premières « mesures pour l'emploi » apparaissent. Les entreprises confrontées aux règles récentes sur les licenciements (1973 et 1975) développent une recherche de la flexibilité à travers l'intérim et le contrat à durée déterminée. L'entreprise devient duale, avec un noyau dur privilégié et une population précaire défavorisée sur tous les plans.

L'obligation de présenter un « bilan social » dès 1978 amène les entreprises à moderniser leur système d'information des ressources humaines (SIRH) et à développer la métrique RH, les indicateurs et les tableaux de bord RH. Elle stimule également l'informatisation de la fonction.

Le Code du travail s'enrichit tout au long de la période. Les textes de 1982 modifient la gestion de l'emploi et des temps. Le dialogue social intègre les « nouveaux droits des travailleurs ». Les années suivantes, de nouveaux textes sur la formation (bilan de compétences, co-investissement), le recrutement, le temps partiel, le compte épargne-temps, l'aménagement du temps de travail, l'insertion professionnelle et l'apprentissage, la protection sociale, la participation, ainsi que l'épargne salariale sont adoptés, et la fonction Personnel doit adapter les pratiques à ces changements réglementaires rapides, ainsi qu'aux effets des mutations technologiques, d'un ralentissement de la croissance et d'une concurrence internationale accrue.

Les conséquences des mutations technologiques en matière d'emploi, de qualification et de conditions de travail sont considérables et, pour maintenir l'adéquation qualitative et quantitative de l'emploi, la logique de compétence remplace la logique de poste.

Le ralentissement de la croissance fragilise le dialogue social. La croissance permettait de concilier gains de productivité et plein-emploi, élévation du niveau de vie et maintien des marges, performance sociale et performance économique. Son ralentissement impose une gestion serrée, réduit les perspectives de carrière, met à mal l'ascenseur social et déséquilibre les pyramides des âges.

Pour maintenir sa compétitivité dans un contexte difficile, l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude, en privilégiant la recherche de la souplesse et de l'agilité au détriment du collectif de travail.

La concurrence internationale renforce cette difficulté et le spectre de la délocalisation est souvent présent. La chasse aux coûts cachés, l'accroissement de la productivité, l'utilisation optimale des équipements par un aménagement des temps, ainsi que la recherche de la flexibilité deviennent impératifs.

La demande de bien-être et de sécurité au travail se renforce. Les salariés souhaitent un nouvel équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, et être davantage maîtres de leur temps. La création, en 1993, du compte épargne-temps (CET) répond à cette attente.

Les modes managériaux se succèdent avec, par exemple, l'enrichissement des tâches (1975-1980), les cercles de qualité (1980-1985), le projet d'entreprise et la qualité totale (1985-1990) ou encore l'*empowerment* (1990-1995). Elles favorisent l'innovation managériale et l'évolution des pratiques de GRH. La mode crée des attentes⁸.

2. De la fonction Personnel à la fonction Ressources humaines et à son partage

Le changement d'appellation traduit un changement de perspective. La conception traditionnelle du personnel, perçue comme une source de coûts qu'il faut minimiser, laisse place à la

8. R. Zerbib, *Les modes managériaux : Du conformisme à l'innovation*, Editions EMS, 2020

conception d'un capital humain, considéré comme une ressource qu'il faut développer et mobiliser.

Dans les années 1990, les DRH prennent le parti d'une décentralisation des missions opérationnelles de la fonction dans le cadre d'un partage où les responsables opérationnels deviennent « tous DRH⁹ ». Un partage équilibré de la fonction Personnel entre opérationnels et fonctionnels s'accompagne d'un rôle stratégique accru pour le DRH. Cette évolution s'inscrit dans le cadre d'une approche client-fournisseur où la fonction RH est confrontée aux attentes des divers clients internes. Pour être reconnue performante, la fonction Ressources humaines doit contribuer à la création de valeur et à la satisfaction de ses clients internes. Le RH est invité à devenir « partenaire d'affaires ».

D. Du RH « partenaire d'affaires » au RH « partenaire des salariés et du *business* », responsable de l'expérience collaborateur

Dans les années 2000, le modèle *human resources business partner* (HRBP) a souvent été adopté pour l'organisation de la fonction RH.

Le « partenaire d'affaires » est responsable RH pour les salariés d'une entité : il anticipe et conseille les dirigeants et les managers sur les solutions RH en réponse aux enjeux du *business*. L'accent mis sur l'ajustement des ressources et des compétences aux besoins de l'entité le fait parfois apparaître comme l'homme des réductions d'effectifs et non comme celui du développement des salariés et de leur engagement. Le souci de compression des coûts a conduit aussi à réduire le nombre des cadres RH, et donc à accroître celui des salariés que chaque responsable des ressources humaines (RRH) doit suivre, contribuant à dégrader l'image de la fonction RH de proximité.

Le modèle « HRBP » a montré ses limites avec l'accroissement des risques psychosociaux dans un contexte de changements rapides, ce qui a conduit à revaloriser le RH de proximité et l'accompagnement des salariés.

Dans les années 2010, l'accent est mis sur la proximité avec les salariés, facteur d'efficacité. Le DRH devient H&BP (*human and business partner*), partenaire des salariés et du *business*. Il veille à la symétrie des attentions à l'égard des clients et des salariés.

La revalorisation de la fonction RH de proximité doit permettre de répondre aux attentes toujours plus fortes de bien-être, d'équité et de reconnaissance des salariés, et de mettre en œuvre une stratégie RH centrée sur les personnes et le développement de leurs talents. Le binôme « manager de proximité-RH de proximité » devient le fondement d'une politique remplaçant l'humain au cœur du projet de l'entreprise.

L'importance reconnue du capital humain dans la recherche de la compétitivité valorise le rôle du DRH, à la fois partenaire d'affaires et partenaire humain. Les entreprises ressentent la nécessité d'impliquer très tôt les RH dans les projets de changement, afin notamment de réduire les risques psychosociaux (RPS) que ces derniers peuvent engendrer.

9. *Tous DRH*, ouvrage collectif sous la direction de J.-M. PERETTI, Les Éditions d'Organisation, 1^{re} édition en 1995 (4^e édition, 2012).

Exemple : Le SOP

Le SOP (soutien organisationnel perçu) permet d'élever le niveau de confiance et d'engagement des salariés. Pendant la pandémie 2020-2022, la FRH a été particulièrement sollicitée pour l'accompagnement des managers et de l'ensemble des responsables opérationnels, souvent déstabilisés par la transformation brutale d'exercice de leurs responsabilités dans le cadre du télétravail et des manières nouvelles de travailler dans un environnement de travail flexible et virtuel (aussi appelées *new ways of working*, NWOW).

En vue d'améliorer l'expérience collaborateur, la FRH crée des outils modernes, des environnements de travail plus flexibles et innove pour répondre aux attentes de développement des collaborateurs. Pour ce faire, elle met en place des outils ouverts à tous pour gérer les formalités administratives, postuler en interne à des emplois, bénéficier d'un accès intuitif et rapide à l'information et à la formation, favoriser le travail collaboratif et le travail à distance.

Le DRH devient DECT, directeur de l'expérience collaborateur et de la transformation, avec pour mission de réussir la transformation de l'organisation, en veillant à améliorer la qualité de l'expérience collaborateur.

II. L'adaptation de la GRH aux évolutions du contexte

Il n'y a de bonnes pratiques qu'adaptées au contexte et aux défis à relever. L'approche contingente de la GRH repose sur l'identification des défis à relever, actuels et futurs, et des logiques de réponse à intégrer dans les politiques et pratiques RH.

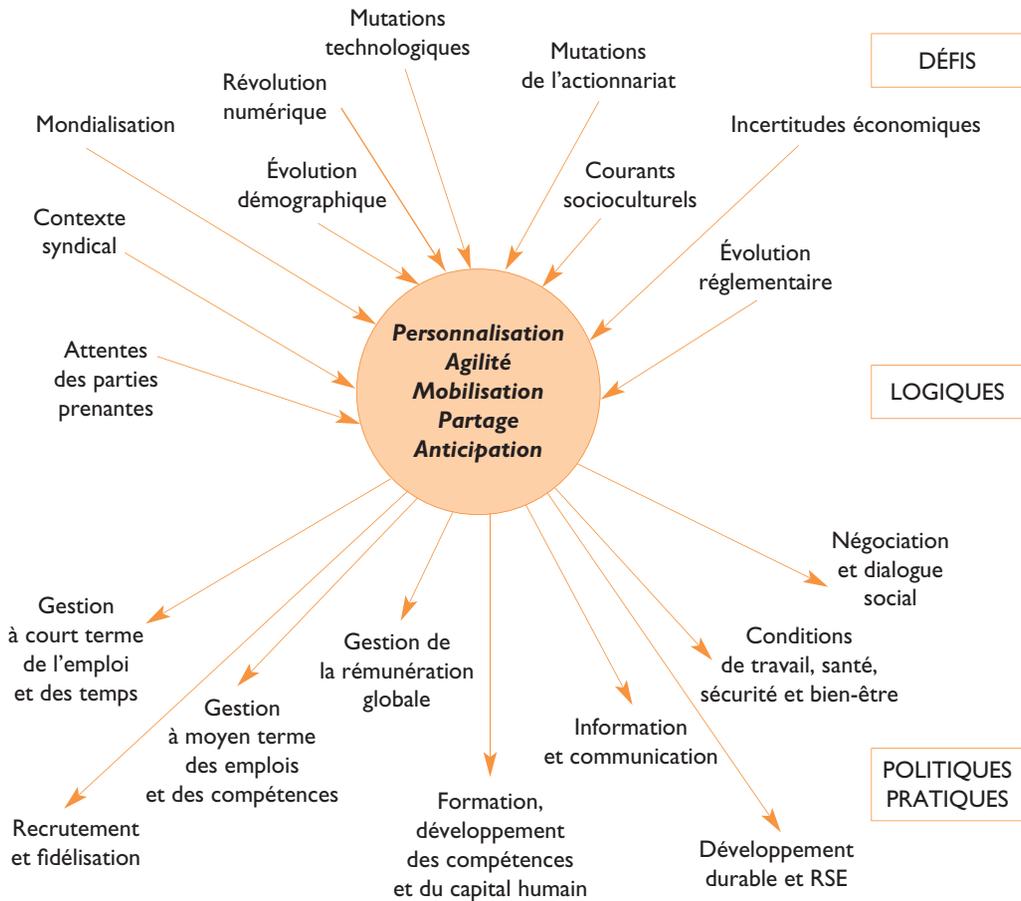
A. L'approche contingente de la GRH

La théorie de la contingence, énoncée par Lawrence et Lorsch¹⁰, conduit à prendre en compte tous les facteurs de contingence ayant une influence sur l'évolution de la GRH. Divers modèles de contingence appliqués à la GRH ont été construits ou adaptés pour des entreprises de différentes tailles, secteurs ou pays.

Le modèle ci-dessous permet d'identifier la relation défis → logiques → politiques et pratiques.

10. P. R. LAWRENCE et J. W. LORSCH, *Adapter les structures de l'entreprise*, 2^e édition, Les Éditions d'Organisation, 1989.

Figure I.1. Le modèle contingentiel de la GRH



B. Les défis

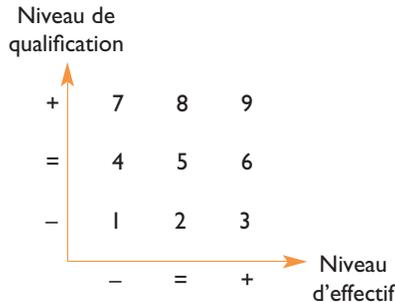
Pour définir des politiques et pratiques RH adaptées au contexte, il faut identifier les principaux défis et leurs conséquences en matière de RH.

1. L'impact des mutations technologiques sur l'emploi et les compétences

L'impact des mutations technologiques sur le contenu du travail et les compétences requises nécessite le renouvellement des pratiques RH. L'accélération des mutations entraîne une obsolescence toujours plus rapide des qualifications. Les DRH doivent assurer une veille technologique et anticiper les conséquences de l'introduction des nouvelles technologies sur les emplois et les parcours professionnels, en veillant à l'acquisition et au développement des compétences nécessaires pour maîtriser les innovations technologiques.

Les mutations technologiques remettent en cause l'équilibre effectifs-emplois. À un moment donné, l'entreprise peut avoir des effectifs excédentaires (+), convenables (=) ou déficitaires (-) pour son niveau d'activité, et le niveau de qualification du personnel peut être jugé insuffisant (-), normal (=) ou plus élevé que nécessaire (+).

Le graphique ci-dessous fait ressortir neuf cas de figure :



La situation 5 correspond à l'optimum : l'équilibre qualitatif et quantitatif est atteint.

Chaque situation traduisant un déséquilibre est source de risque. Par exemple :

- les situations 1, 2 et 3 présentent des risques de qualité insuffisante et de perte de compétitivité à un moment où la qualité devient primordiale ;
- les situations 1, 4 et 7 (sous-effectif) créent des risques pour la santé du personnel, le respect des délais et de la qualité, ainsi que la perte de marché ;
- les situations 7, 8 et 9 (gaspillage de compétences inutilisées) favorisent la démotivation ;
- les situations 3, 6 et 9 font supporter à l'entreprise les surcoûts d'un sureffectif, alourdissent le ratio frais de personnel/valeur ajoutée et mettent en péril la survie de l'entreprise ;
- les situations 1, 3, 7 et 9 cumulent deux types de risques ;
 - celui lié à l'inadaptation quantitative ;
 - celui lié à l'inadaptation qualitative.

Or, les mutations technologiques entraînent généralement un glissement sur les deux axes.

Le besoin de qualifications nouvelles crée un déficit de qualifications. Les gains de productivité entraînent des sureffectifs. L'entreprise passe de la situation 5 à la situation 3. Pour remonter de 3 à 5, elle doit développer les compétences de ses salariés dans un contexte de diminution des effectifs. Le management par les compétences constitue l'une des réponses au défi technologique.

La révolution numérique bouleverse profondément les organisations. Elle remet en cause les *business models* des entreprises et transforme les métiers. La quasi-totalité des métiers sont concernés en termes de compétences et/ou d'effectif. De nouveaux métiers apparaissent. La fonction RH doit contribuer à la circulation de l'information et à la digitalisation de l'entreprise en générant l'adoption puis l'addiction aux nouveaux outils.

2. Les défis démographiques

La gestion de l'emploi est profondément modifiée par la nouvelle donne démographique et les politiques RH doivent prendre en compte quatre impacts de l'environnement démographique.

a) Le vieillissement de la population active

L'élévation de l'âge médian de la population en France reflète son vieillissement. L'âge médian était de 33,7 ans en 1991, 36,59 en 2001, 39,03 en 2011 et 41,2 en 2022 (42,81 pour les femmes)¹¹.

La population en âge de travailler (16-64 ans) a diminué dans l'Union européenne. Le déclin a commencé en Italie (1999), en Allemagne (2001) et au Danemark (2003). En France métropolitaine, entre 2000 et 2020, la population active a cependant augmenté – passant de 26,846 à 29,346 millions de personnes –, tout comme le taux d'activité des 16-64 ans – passé de 68,7 à 71 %¹².

La hausse de la population active est portée par les seniors : leur participation au marché du travail ne cesse de croître. En 20 ans, le taux d'activité de la population active âgée de 50 à 64 ans est ainsi passé de 52,7 à 67,7 %. Le taux d'activité des 65-69 ans a également augmenté de 2,9 à 7,7 %.

La modification des pyramides des âges des entreprises entraîne une révision des pratiques RH relatives aux seniors.

b) La participation accrue des femmes au marché du travail

La hausse de la population active est également due à une participation accrue des femmes au marché du travail. Leur taux d'activité a en effet progressé de 5,2 points entre 2000 et 2020, passant de 62,4 % à 67,6 %. Sur la même période, celui des hommes est resté quasi stable.

Les politiques et pratiques RH devront garantir des perspectives identiques aux femmes et aux hommes et réduire les risques de discriminations directes ou indirectes.

c) La baisse de la natalité

En 2021, 738 000 enfants sont nés en France, soit 110 000 de moins qu'en 2006 (848 000). L'indicateur conjoncturel de fécondité (ICF) s'établit à 1,85 enfant par femme en 2021, en recul depuis sept ans (2 en 2014). En 2016, la France était le pays le plus fécond de l'Union européenne avec un ICF de 1,93, suivi de l'Irlande, de la Suède et du Royaume-Uni, et le Portugal le pays à la fécondité la plus faible (1,23). Cette baisse aura un impact à terme sur la relève des générations³⁴.

d) La diversité croissante des salariés

L'entreprise regroupe de plus en plus de salariés aux valeurs, attentes et aspirations très diverses. La diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. L'expérience vécue par les *millennials*, ces jeunes devenus adultes dans les années 2000, a forgé leur identité. L'entreprise doit prendre en compte leur soif d'autonomie, de responsabilités et d'épanouissement professionnel immédiat, renforcée par la crise sanitaire. La « segmentation » des politiques de personnel et la personnalisation de nombreux aspects de la vie professionnelle du salarié s'imposent. La gestion de la diversité pour favoriser l'inclusion est devenue une nécessité¹³.

Les entreprises créent des services dédiés au management de la diversité et à l'inclusion. Les principaux chantiers concernent l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, les

11. Insee, Chiffres clés, 18/01/2022.

12. INSEE Première, « Activité, emploi et chômage », n° 1844, 11 mai 2021.

13. M. G. BRUNA, J.-M. PERETTI et Z. YANAT, « Les nouveaux défis de la diversité : Totems à dépasser et paris à relever », in *Revue interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n° 20, janvier 2016, p. 68-88.

travailleurs en situation de handicap, la gestion des âges et les actions pour les seniors, l'intégration de populations défavorisées et le respect des réglementations sur l'égalité des chances et la non-discrimination¹⁴.

3. Les défis sociaux

La définition des pratiques et politiques RH doivent tenir compte, également, de trois défis sociaux.

a) La diversité des emplois et des statuts

L'entreprise mobilise les compétences dont elle a besoin selon des formes de plus en plus variées en termes de nature de la relation de travail ainsi que de ses modalités. Cette diversité croissante est présentée dans le chapitre 5.

b) Le dialogue social

En 2018, la CFDT est devenue, devant la CGT, la première confédération syndicale en France. Depuis les années 1980, on observe une relative atonie conflictuelle. Après une moyenne de 3,5 millions de journées individuelles non travaillées (JINT) dans les années 1970, la moyenne de la décennie 1980 est de 1,2 million et descend en dessous de 500 000 dans les années 1990, à l'exception notable de 1995.

Les années 2000 sont également marquées par une diminution des jours de grève dans le secteur privé. Le nombre de JINT pour 1 000 salariés, après un pic à 318 en 2010, a varié entre 60 et 107 de 2011 à 2018. La très grande majorité des grèves en France sont locales, liées aux problématiques particulières d'une entreprise. Selon la Direction de l'animation, de la recherche, des études et des statistiques (DARES), 2,5 % des entreprises de 10 salariés ou plus du secteur privé non agricole déclarent avoir connu au moins une grève en 2019¹⁵.

La vitalité de la négociation collective est forte. Dans 16,7 % des établissements de plus de 10 salariés, au moins une négociation collective a déjà été menée. Ces établissements emploient 63 % de l'ensemble des salariés. Dans les plus petites structures, entre 11 et 20 salariés, le taux de négociation reste faible (6,1 % en 2018). Il est de 83 % dans les établissements disposant de délégués syndicaux, et s'élève à 93,3 % dans les entreprises de 500 salariés et plus. En 2020, 96 500 textes ont été conclus et enregistrés. 51,9 % des accords traitant des conditions de travail ratifiés abordaient la question du télétravail¹⁶.

c) La responsabilité sociétale élargie et l'impact global positif

Le mouvement pour la prise en compte par l'entreprise de sa responsabilité sociale et sociétale, le développement des investisseurs responsables (IR) et de la notation sociale constituent des pressions nouvelles sur les DRH. En 2010, l'adoption de la norme ISO 26000 a apporté un cadre de référence. La publication, dès 2019, de la déclaration de performance extra-financière (DPEF) par les entreprises de 500 salariés et plus, comportant des informations sociales, sociétales et environnementales détaillées, permet de connaître leurs engagements et leurs réalisations. Depuis 2018, les entreprises doivent avoir un plan de vigilance avec notamment une cartographie des risques destinée à leur identification, leur analyse et leur hiérarchisation et des procédures

14. J.-M. PERETTI, « La présentation des politiques "diversité et inclusion" des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF) », in *Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion*, 2020, *Les nouveaux défis de la diversité et de l'inclusion au travail*, vol. 29, n° 29, pp. 6-20.

15. DARES RÉSULTATS, « Les grèves en 2019 », n° 56, 15 octobre 2021.

16. DARES, « La négociation collective d'entreprise en 2020 », 8 juillet 2021.

d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie.

4. Les défis réglementaires

Les DRH doivent adapter leurs pratiques aux évolutions réglementaires. Le rythme de production réglementaire ne faiblissant pas, il constitue un défi pour les DRH. Ainsi, la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » modifie profondément le cadre réglementaire de la formation et institue un index d'égalité salariale en vigueur dès 2019. Les innovations réglementaires sont également conventionnelles. D'importants accords nationaux interprofessionnels (ANI) sont signés, comme l'accord national interprofessionnel « pour une mise en œuvre réussie du télétravail » du 26 novembre 2020, étendu par l'arrêté du 2 avril 2021. Les accords de branche sont également nombreux.

Le principal niveau de négociation devient l'entreprise. La loi travail du 9 août 2016 et les ordonnances de septembre 2017 ont renforcé les possibilités d'accords négociés au sein de l'entreprise. Le centre de gravité du système de relations professionnelles se déplace vers l'entreprise. Ce phénomène est commun aux pays européens. Le développement d'un syndicalisme d'entreprise favorise la recherche d'innovations sociales négociées.

5. Les défis économiques

L'accélération de l'internationalisation de la concurrence s'accompagne de l'accroissement du coût des investissements. L'évolution de l'environnement économique nécessite l'adaptation des pratiques de GRH :

- La concurrence internationale : l'entreprise affronte la concurrence d'entreprises du monde entier et doit veiller à sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent les frontières. L'internationalisation des marchés favorise les entreprises qui introduisent la dimension internationale dans leur GRH : recrutement, gestion des carrières, mobilité...

- Le manque de visibilité économique : l'entreprise doit s'adapter à un environnement économique cahoteux et chaotique. L'importance des fluctuations implique flexibilité, souplesse et rapidité de réaction. Le caractère imprévisible nécessite des qualités d'agilité, d'appréhension rapide des opportunités, de redéploiement...

- La révolution numérique : les technologies digitales permettent à de nouvelles entreprises de naître, créer de nouveaux marchés ou investir des marchés existants au détriment des opérateurs traditionnels. Les conséquences en matière de ressources humaines sont considérables. Des métiers naissent, d'autres se transforment, certains disparaissent. Pour réussir leur transformation digitale, les entreprises doivent maîtriser ses conséquences en termes de compétences et d'emploi. La dématérialisation et la digitalisation de la fonction RH au service de la circulation de l'information contribuent à la digitalisation de l'entreprise en générant l'adoption puis l'addition aux nouveaux outils.

Ces facteurs de contingence conduisent les entreprises à adopter quelques logiques qui influencent les pratiques de GRH.

C. Les logiques du management des ressources humaines

Pour répondre à ces défis, les DRH adoptent des logiques qui irriguent les politiques et pratiques : personnalisation, agilité, mobilisation, partage, anticipation.

1. La personnalisation

La personnalisation concerne tous les domaines de la GRH, que ce soit la rémunération, l'évaluation des performances, la gestion des parcours professionnels, le développement des compétences ou encore la maîtrise des temps de travail. L'individualisation des rémunérations s'est développée dès les années 1980. Pour étayer les décisions individuelles, les systèmes d'appréciation se développent. Les entreprises mettent en œuvre des projets professionnels personnels (PPP), des plans individuels de développement des compétences (PIDC), des bilans professionnels personnalisés (BPP), des entretiens professionnels, ainsi que le compte personnel de formation (CPF). Elles diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels), en s'appuyant sur les réseaux sociaux d'entreprise et le SIRH.

Exemple : La personnalisation du temps de travail

La personnalisation se traduit par la possibilité d'individualisation des horaires (choisir ses heures de début et de fin de la journée de travail), la maîtrise individuelle de son temps de travail (choisir ses dates de congés) ou encore l'évolution vers le temps partiel choisi et le choix de journées en télétravail.

Un choix plus large est offert pour prendre en compte les attentes et aspirations de chacun, ainsi que les contraintes de l'entreprise. La nouvelle gestion des temps, des carrières et des rythmes de travail implique décentralisation des décisions et maîtrise de toutes les informations pertinentes. L'« entreprise à la carte », offrant des choix nombreux aux salariés, séduit.

La personnalisation permet d'offrir à chaque salarié une expérience collaborateur appropriée, en fonction de ses caractéristiques et de ses attentes¹⁷. La digitalisation et l'intelligence artificielle ouvrent des perspectives pour améliorer la personnalisation au service d'une expérience collaborateur de qualité.

2. L'agilité

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel, annualisation, modulation et récupération, aménagement des temps...), 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. Il faut donc que chaque responsable opérationnel susceptible de prendre une décision dispose des informations nécessaires d'une part, et des connaissances pertinentes de GRH d'autre part.

Dans un environnement turbulent, la flexibilité ne suffit pas. L'entreprise doit pouvoir évoluer très vite et, progressivement, le concept d'entreprise agile s'est imposé. L'entreprise agile recherche l'amélioration continue pour répondre aux menaces qui l'entourent et saisir les opportunités avec de nouvelles solutions. L'agilité d'organisation repose sur une forte implication des

17. « Les 3 grandes tendances de l'expérience collaborateur en 2021 », in *Parlons RH*, Baromètre 2021.

salariés dans des processus reconfigurés en continu. Le DRH dispose des moyens pour « démultiplier le facteur people » et piloter la transformation agile¹⁸.

3. La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans les qualifications et la mobilisation des salariés. Cette dernière repose sur une implication de la hiérarchie. Elle nécessite la reconnaissance du contenu émotionnel et de la dimension affective au travail, et repose sur un management de l'équité¹⁹ et un système pertinent de reconnaissance²⁰. Obtenir l'engagement, l'implication des salariés devient une mission essentielle. Cette mobilisation des salariés repose sur le renouvellement des modes de leadership²¹.

4. Le partage : « Tous DRH »

Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Tout manager doit participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. Celle-ci éclate et se répartit, désormais, dans l'organisation générale. « Tous DRH » devient un impératif pour développer les talents en ligne avec les objectifs stratégiques de l'organisation. Le binôme « DRH-responsable hiérarchique » est responsable de la qualité des décisions en matière de RH²². Le binôme « Manager de proximité-RH de proximité » est au cœur de la mise en œuvre des politiques de transformation des organisations. Les RH doivent soutenir les managers dans leur mission. Le renforcement de la formation des managers à leurs responsabilités RH doit leur permettre d'accompagner, au côté des RH, la progression de chaque collaborateur.

5. L'anticipation

Le DRH doit anticiper les changements du contexte qui nécessiteront de nouvelles compétences et de nouveaux talents. Une veille permanente sur les tendances de l'environnement, les évolutions technologiques, les innovations de toute nature, les remises en cause des *business models* est nécessaire pour préparer les travailleurs d'aujourd'hui aux métiers de demain, pour attirer, recruter, former, fidéliser les talents dont l'entreprise aura besoin dans le futur. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi et des compétences s'inscrit dans une vision prospective de la place des ressources humaines dans l'entreprise de demain. La réflexion stratégique doit intégrer la dimension ressources humaines en amont. Le DRH doit être un authentique « partenaire stratégique » qui intègre les enjeux externes « *From Outside In* »²³.

18. D. AUTISSIER, K. JOHNSON et J.-M. MOUTOT, « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile », in *Question(s) de management*, n° 10, septembre 2015, p. 36-44.

19. J.-M. PERETTI, *Les Clés de l'équité*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2004.

20. J.-M. PERETTI et al., *Tous reconnus*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

21. J.-M. PERETTI et al., *Tous leaders*, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2011.

22. J.-M. PERETTI et al., *Tous DRH*, ouvrage collectif qui rassemble les contributions de 34 enseignants, chercheurs et consultants (4^e édition, 2011).

23. Y. REALE, *De la GRH au management stratégique des RH*, Eyrolles, 2018 ; D. ULRICH et J. YOUNGER, *HR from the Outside In : Six Competencies for the Future of Human Resources*, McGraw-Hill Education, 2012.

III. Les perspectives RH pour 2030

Les transformations invitent la fonction RH à réfléchir à ses responsabilités, et l'incitent à revenir aux valeurs fondamentales de la fonction – le développement et la mobilisation de tous les talents, en ligne avec la raison d'être de l'organisation – et à opérer sa métamorphose²⁴.

Deux questions se posent pour dégager des pistes concrètes pour 2030²⁵ :

- Quelles sont les pratiques RH à remettre en cause ?
- Quels sont les nouveaux défis en termes de politiques et de pratiques RH ?

A. La remise en cause de certaines pratiques RH

Certaines pratiques de rémunération, sources de risques de comportements inappropriés, de dégradation du climat social et de la cohésion interne, d'une part, et les erreurs commises dans la recherche, la détection, l'affectation, la fidélisation et la carrière des « talents », d'autre part, sont remises en cause.

1. Des pratiques de rémunération trop individualisées ?

Les effets pervers de certains dispositifs, et notamment des bonus « pousse-au-crime » et de l'explosion des rémunérations des dirigeants, sont dénoncés. Les bonus variables illimités ont stimulé la prise de risque. La « culture du bonus » a favorisé des comportements dangereux. Une rémunération très stimulante en fonction du résultat à court terme favorise des comportements dangereux pour les organisations.

L'explosion des rémunérations des dirigeants dans les années 2000 a contribué à la dégradation de la cohésion interne et de l'image des entreprises. Les critiques concernent non seulement le niveau, mais aussi les modalités de calcul, avec des critères peu convaincants et une corrélation douteuse avec la performance.

La crise sanitaire a révélé combien les pratiques de rémunération ne sont pas toujours en phase avec la réalité. La refonte de la grille des emplois mise en place par l'entreprise permettra une meilleure justice organisationnelle, avec une nouvelle hiérarchie des emplois, repensée à l'aune de leur utilité sociale véritable et tenant compte tout autant de leur valeur économique que de leur utilité sociale.

2. Des pratiques trop élitistes ?

Mettre l'accent sur les talents et les hauts potentiels n'est pas sans risques. D'une part, les salariés ambitieux sont incités à se faire reconnaître en adoptant les apparences du profil « talent » dessiné par l'entreprise, en investissant beaucoup de temps dans le « faire savoir » et le « réseautage », au détriment parfois du travail et de la coopération, et en privilégiant les activités visibles et immédiatement valorisables aux dépens des efforts s'inscrivant dans la durée.

L'attribution d'un potentiel à une personne repose sur un processus rarement fiable. Les recherches ont en particulier fait ressortir les risques de l'effet Pygmalion, ce mécanisme selon lequel le jugement que l'on porte sur une personne conditionne les comportements à son égard

24. A. SCOUARNEC et F. BRILLET, « La fonction RH opère sa métamorphose », in *Liaisons sociales magazine*, n° 200, mars 2019.

25. G. VERRIER et N. BOURGEOIS, *Les RH en 2030 : 30 pistes pour réinventer l'entreprise*, Dunod, 2020.

et ses résultats. Les talents identifiés bénéficient d'un traitement de faveur qui favorise leur réussite et entraîne des sentiments de sous-équité chez leurs collègues. Polarisées sur « les meilleurs », les entreprises oublient parfois de développer et récompenser les talents des autres salariés. Les « étoiles », qui associent performance et potentiel, font oublier les « piliers ». L'intérêt porté aux « premiers de cordée » désavantage les « premiers de corvée », dont la contribution s'est pourtant révélée essentielle pendant la pandémie.

Ce sont les entreprises dont les salariés innovent et s'engagent qui résistent le mieux et sortent renforcées de la crise. L'intérêt de l'entreprise est de rendre ses salariés « Tous talentueux » et de mobiliser leurs talents. En développant les talents ignorés, l'entreprise assoit durablement sa compétitivité. Le besoin de reconnaissance est partagé par tous les salariés. La gestion par l'oubli est une source de gaspillage des talents. Un développement des RH moins centré sur une minorité de potentiels favorise le développement harmonieux du capital humain. La pénurie des talents sera d'autant moins ressentie que les talents ignorés auront été développés et mobilisés.

Remettre à plat le système de reconnaissance et de rétribution, les grilles de rémunération et la détermination du salaire de performance apparaît indispensable. Revaloriser, parmi les critères de performance, les comportements vertueux²⁶, le respect des règles éthiques et les indicateurs de responsabilité sociale et de développement durable réduit les risques et améliore la performance extra-financière de l'entreprise.

Le recentrage de la GRH sur les personnes entraîne aussi une évolution du périmètre de la fonction, avec la prise en compte croissante de l'expérience collaborateur, de l'équilibre entre vie professionnelle et vie hors travail, ainsi que de la maîtrise des risques psychosociaux. La DRH devient Direction de l'expérience collaborateur et du développement durable (DECDD).

B. Les défis actuels

La fonction RH change pour répondre aux exigences des parties prenantes. Elle doit prendre en compte la diversité des attentes des salariés, de la direction générale, des managers et des instances de représentation du personnel, c'est-à-dire de ses « clients internes ». Elle est également fortement impliquée dans les responsabilités de l'entreprise à l'égard des parties prenantes externes : les clients, les fournisseurs, les citoyens, les actionnaires, les pouvoirs publics. Les organisations sont confrontées à dix défis particulièrement sensibles.

1. Les priorités de la FRH vis-à-vis du business

Le « baromètre des DRH 2021 » classe ainsi les dix priorités de la FRH vis-à-vis du *business* (pourcentage des répondants ayant classé la priorité en 1, 2 ou 3) :

- Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise (88 %, pour 82 % en 2019).
- Participer à l'optimisation des coûts (42 %, pour 35 % en 2019).
- Moderniser, digitaliser, transformer la FRH (42 %, pour 41 % en 2019).
- Améliorer l'expérience salarié (39 %, non classé en 2019).
- Promouvoir et développer les politiques de RSE, de diversité et d'inclusion (31 %, pour 20 % en 2019).

26. J.-M. PERETTI (sous la direction de), *Tous vertueux*, Les Éditions d'Organisation, 2010.

- Assurer la continuité de l'activité de l'entreprise (23 %, non classé en 2019).
- Valoriser la contribution de la FRH (19 %, pour 18 % en 2019).
- Améliorer l'efficacité de la politique de rémunération et d'avantages sociaux (10 %, pour 24 % en 2019).
- Faire évoluer la finalité de l'entreprise (6 %, non classé en 2019).
- Sensibiliser à la protection des données et aux risques cyber (1 %, pour 6 % en 2019)²⁷.

Les priorités ont évolué de manière significative en deux ans. « Attirer, retenir, engager les salariés », priorité classée en deuxième position avec 74 % en 2019, a disparu en 2021. Le contexte a favorisé l'émergence de nouvelles priorités (« Améliorer l'expérience salarié », 4^e, « Assurer la continuité de l'activité de l'entreprise », 6^e et « Faire évoluer la finalité de l'entreprise », 9^e) et renforcé l'importance de « Promouvoir et développer les politiques de RSE, de diversité et d'inclusion ».

2. Développer l'engagement, la motivation et l'implication des salariés

Les recherches montrent l'importance du SOP (Soutien Organisationnel Perçu) comme déterminant du niveau de confiance et d'engagement des salariés. La DRH doit veiller à apporter un support organisationnel satisfaisant pour les managers et les collaborateurs. Pendant la crise du Covid-19, les DRH ont été particulièrement sollicités pour l'accompagnement des managers et de l'ensemble des responsables opérationnels, souvent déstabilisés par la transformation brutale d'exercice de leurs responsabilités, dans le cas du télétravail et des manières nouvelles de travailler dans un environnement de travail flexible et virtuel, les *New Ways of Working* (NWOs). Les DRH ont accompagné les managers, afin de les aider à faire preuve d'empathie, à prendre en compte les situations individuelles de leurs collaborateurs et à les aider à vivre dans des conditions correctes la période de confinement. L'accompagnement des salariés les plus âgés a permis de leur éviter le sentiment précoce de fin de vie professionnelle (SPFVP)²⁸.

L'engagement des salariés nécessite que les entreprises s'engagent de façon pertinente et crédible. Mettre en place et faire vivre un système de reconnaissance répond au besoin des collaborateurs d'être « Tous reconnus »²⁹. Les attentes d'équité et de reconnaissance sont fortes chez toutes les catégories de salariés.

3. Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents

Les compétences sont nécessaires, mais ne sont pas suffisantes pour devenir compétent et talentueux (ce qui implique une notion d'excellence). Il faut aider les salariés à développer les compétences et à devenir talentueux, afin d'avoir une employabilité durable. Cela implique d'être un employeur attractif, reconnu pour la qualité de ses pratiques de management des compétences, afin d'attirer et de fidéliser les talents externes. L'entreprise doit également s'appuyer sur ses talents potentiels en interne pour développer l'engagement de ses salariés. Il est donc indispensable d'identifier et de faire grandir les talents ignorés présents dans l'entreprise. La fonction RH doit faire de chaque manager un développeur de talents capable de donner à chaque collaborateur l'envie et les moyens de devenir talentueux³⁰.

27. WILLIS TOWERS WATSON/RH & M, « Baromètre des DRH », 2021.

28. E. MARBOT et J.-M. PERETTI, *Les Seniors dans l'entreprise*, 2^e édition, Village Mondial, 2006.

29. J.-M. PERETTI et al., *Tous reconnus*, Eyrolles, 2008.

30. J.-M. PERETTI et al., *Tous talentueux*, Eyrolles, 2009.

4. Faire de chaque salarié un apprenant permanent (*serial learner*)

Face aux transformations et au souhait d'agilité des entreprises, les collaborateurs doivent être capables de développer continuellement de nouvelles compétences. Être un *serial learner* devient un talent essentiel. Le *serial learner* est celui qui possède la capacité de se former et d'apprendre en sortant des sentiers battus³¹. Les entreprises, dans le cadre d'une politique de développement professionnel continu, modifient en profondeur leur modèle de formation pour développer les capacités à apprendre de chaque collaborateur. Elles adoptent le *serial learning*, qui repose sur la proactivité des apprenants et le partage de la fonction formation. L'enjeu est la transformation des collaborateurs dans leur rapport quotidien à leur activité professionnelle, à la connaissance et à l'ajustement continu de leurs compétences.

Faire de ses collaborateurs des *serial learners*, c'est les aider à développer leurs compétences, et donc à assurer une employabilité durable. L'apprentissage devient continu, collaboratif, informel. Le *serial learning* impacte les trois formes d'apprentissages : l'apprentissage par l'expérience, par le travail collaboratif, et enfin par les formations formelles. Il permet à l'organisation de répondre de façon beaucoup plus efficiente aux défis de son environnement et de ses marchés³².

5. Conduire les changements et les transformations

Il est nécessaire de mieux prendre en compte l'impact humain du changement. L'adoption d'une conduite du changement expérientielle, associant tous les acteurs concernés, est nécessaire³³. Les changements peuvent être source de stress. Lorsque l'organisation se transforme, il faut veiller à préserver la santé, la sécurité, le bien-être et le mieux-vivre de chacun. La DRH doit aider chaque manager à contribuer au bien-être de ses collaborateurs car bien-être et efficacité au travail sont étroitement liés. La transformation passe par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité. Le rapport Lachman³⁴ a souligné l'importance du rôle des managers dans la prise en compte des risques humains dans tout processus de changement.

6. Garantir une « expérience collaborateur » de qualité

« Welcome to the Experience Economy³⁵ ». Cet article de 1998 a marqué le développement de la pensée centrée autour de l'expérience : l'*experience thinking*. Lors d'une première étape, les chercheurs et les praticiens se sont principalement intéressés à l'« expérience client », l'ensemble des interactions perçues par le client. L'approche expérientielle s'est également imposée dans le domaine des ressources humaines avec un souci de symétrie des attentions. Après le temps de « l'expérience client » vient celui de « l'expérience collaborateur ». Pour devenir une entreprise magnétique qui attire et fidélise les meilleurs clients et les meilleurs collaborateurs, la « symétrie des attentions » s'impose. La qualité de la relation avec les collaborateurs doit être la même que celle avec les clients. La gestion de la relation avec les collaborateurs (en anglais, *employee relationship management*, ERM) ne saurait être négligée au profit de la relation avec les clients (en anglais, *customer relationship management*, CRM). Se mettre au service de ses équipes permet d'améliorer le service aux clients. L'ouvrage de Vineet Nayar (*Les Employés d'abord, les clients*

31. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Tous apprenants : *Serial learner et rebel talent* », in S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, *L'Apprenance au service de la performance*, EMS, 2018.

32. J.L. CERDIN et J.-M. PERETTI et al., *L'Apprentissage et sa réussite : Regards croisés des différents acteurs*, ISTE Éditions, 2019.

33. D. AUTISSIER et J.-M. PERETTI (sous la direction de), *Les Miscellanées du changement*, EMS, collection ASMP, 2016.

34. H. LACHMAN, C. LAROSE et M. PENICAUT, *Bien-être et efficacité au travail, rapport au Premier ministre*, CESE, 2010.

35. B. J. PINE II et J. H. GILMORE, « Welcome to the Experience Economy », in *Harvard Business Review*, juillet-août 1998.

ensuite, 2010) a contribué à prendre conscience que la qualité de l'« expérience client » repose sur celle de l'« expérience collaborateur ». Offrir une « expérience collaborateur » de qualité est un défi pour les DRH. Un nouveau métier apparaît : le « responsable expérience collaborateur », qui a pour mission stratégique de renforcer l'engagement et de faciliter la transformation des organisations³⁶.

7. Préparer et former les managers à leur rôle de manager dans une organisation hybride

La fonction RH doit aider les managers à faire vivre leur groupe humain et à atteindre les objectifs fixés. Il s'agit, au-delà des outils et des processus, d'acquérir les comportements managériaux appropriés. Le manager efficace de demain pratiquera un management bienveillant, adapté à la maturité de chacun de ses collaborateurs. La fonction RH a la mission d'élever les compétences managériales à tous les niveaux hiérarchiques et, en particulier, celui des managers de proximité. Le reporting doit être moins consommateur de temps et d'énergie pour permettre une réelle disponibilité pour l'encadrement des humains. La proximité avec les salariés doit se développer tout au long de la ligne hiérarchique.

La distanciation sociale inédite avec la crise du Covid-19 a accentué l'éloignement physique, amplifiant le besoin de liens, de liant et de contacts. Le développement du travail hybride présentiel-distanciel pose un nouveau défi managérial : la « proximité à distance »³⁷ ou comment développer la proximité perçue dans une organisation hybride³⁸ ?

8. Faire de la diversité une richesse

La FRH doit aider chaque manager à prendre en compte la diversité de ses collaborateurs, à éliminer toute discrimination directe ou indirecte. La diversité des âges avec des pyramides déséquilibrées pose des problèmes nouveaux. Faire coopérer harmonieusement les milléniaux et la génération Z (née après 1990), la génération Y (née entre 1979 et 1990), la génération X (née entre 1959 et 1978) ainsi que les *baby-boomers* (nés entre 1946 et 1965) n'est pas simple tant les différences socioculturelles sont fortes³⁹. La recherche d'une réelle égalité professionnelle femme/homme, l'intégration réussie des personnes handicapées, l'égalité des chances au-delà des différences sociales et culturelles sont des enjeux pour lesquels la DRH doit mobiliser toute l'entreprise⁴⁰. La nomination d'un responsable « Diversité et inclusion » apparaît à partir d'une certaine taille⁴¹.

9. Contribuer au développement durable et à un impact positif

La FRH doit faire en sorte que tous les acteurs, dirigeants, managers, salariés, IRP, contribuent par leurs actions et leurs comportements à ce que l'entreprise assume toutes ses responsabilités sociales, sociétales et environnementales. Mettre en place des chartes de relations avec les

36. V. RILOS, « Le Responsable Expérience Collaborateur, un métier d'avenir », Blog, 26 mars 2020.

37. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial », in *Question(s) de management*, n° 30, décembre 2020, p. 117-150.

38. D. AUTISSIER, J.-M. PERETTI, C.-H. BESSEYRE DES HORTS *et al.*, *Travail et organisation hybride*, MA Éditions, 2021.

39. M. PERETTI-NDIAYE, J. PRALONG et X. PHILIPPE, « Les organisations et les construits générationnels. Le cas de la génération Y », in *Question(s) de management*, n° 6, 2014.

40. J.-M. PERETTI *et al.*, *Encyclopédie des diversités*, EMS, 2012.

41. J.-M. PERETTI, « La présentation des politiques "diversité et inclusion" des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF) », in *Management et sciences sociales*, n° 29, décembre 2020, pp. 6-20.

fournisseurs et les clients, préparer l'obtention de labels, favoriser les engagements citoyens, collectifs et individuels, et rendre compte des actions menées est nécessaire. Le volet humain du développement durable est essentiel. La DRH veille au respect des engagements sociaux, sociétaux et environnementaux, pour une performance extra-financière satisfaisante et un impact global positif⁴².

10. Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale

Le dialogue social favorise la performance globale et durable de l'organisation. Les thèmes de dialogue et de négociation sont de plus en plus nombreux et impliquent un nombre accru de personnes pour contribuer au développement durable de l'entreprise. Ce dialogue doit permettre de conclure un nouveau pacte social dont la nécessité est aujourd'hui ressentie dans toutes les organisations. En 2020 et 2021, le dialogue social a permis d'élaborer un nouveau cadre conventionnel pour le travail hybride et l'articulation entre le travail en présentiel et en distanciel. Ainsi, 1 980 accords sur le télétravail ont été signés en 2020 et, en 2021, 2 720 accords ont été signés sur les 10 premiers mois⁴³ (voir Section IV).

11. Mettre l'intelligence artificielle (IA) au service de la FRH

L'IA constitue pour la fonction RH une opportunité d'être « augmentée » afin de mieux remplir l'ensemble de ses missions. Cependant, en modifiant le rapport entre l'organisation et le travailleur et en donnant à ce dernier des outils pour être moins dépendant et davantage acteur, elle peut remettre en cause la FRH traditionnelle. L'utilisation de l'IA pose des questions éthiques, et le cadre juridique limite la liberté des employeurs de décider avec des analyses basées sur des algorithmes. La réaction des salariés à la gestion *via* des algorithmes basés sur des données pose également des problèmes. Les salariés sont capables d'influencer ou de réagir négativement aux décisions fondées sur des algorithmes. Leurs actions, à leur tour, affectent les résultats organisationnels⁴⁴. L'IA, du fait de l'importance croissante des données disponibles sur les salariés et de la capacité de traitement, peut cependant contribuer efficacement à l'amélioration de l'expérience collaborateur⁴⁵.

C. Du DRH au DRHDD ?

La DRH est un acteur majeur de l'implantation des programmes de responsabilité sociétale (RS) et de développement durable (DD). La FRH, tout en intervenant dans la transformation des comportements et des pratiques au sein de l'entreprise, se transforme elle-même, tant au niveau de ses missions que de son instrumentation de gestion. Pour diffuser les comportements responsables à tous les niveaux de l'organisation, de nombreux dispositifs RH sont utilisés. À tous les niveaux, les DRH apportent leur contribution aux dimensions sociales, sociétales et environnementales des stratégies RSE développées par leur entreprise, et en rendent compte dans la DPEF.

42. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Impact social positif et création de valeur », in *Question(s) de management*, mai 2020, n° 27, pp. 91-130.

43. DARES, « Bilan 2020 de la négociation collective », 8 juillet 2021

44. P. CAPPELLI, P. TAMBE et V. YAKUBOVICH, « Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward », in *SSRN Electronic Journal*, 2018.

45. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « "Expérience collaborateur" et "Expérience client" : Comment l'entreprise peut-elle utiliser l'Intelligence Artificielle pour progresser ? », in *Question(s) de management*, 2019, n° 23, p. 135-156.

1. Fonction RH et responsabilité sociale

C'est la responsabilité traditionnelle de la fonction RH que de contribuer à ce que l'entreprise réalise ses objectifs en matière de responsabilité sociale (entendue ici au sens restrictif de la responsabilité de l'entreprise envers ses salariés).

2. Fonction RH et responsabilité environnementale

La fonction RH dispose de nombreux leviers permettant de développer les comportements environnementaux vertueux à chaque niveau de l'organisation, en particulier celui de :

- la formation : en réalisant des modules spécifiques ou en intégrant la dimension environnementale dans les programmes existants de formations des managers et des dirigeants ;
- la communication : au travers de campagnes de sensibilisation aux écogestes et comportements vertueux ;
- l'évaluation : au travers des grilles d'évaluation, en veillant à ce que les comportements responsables des salariés en matière environnementale soient pris en compte ;
- la rémunération : par le choix des critères de détermination des rémunérations variables, qu'elles soient individuelles (bonus) ou collectives (intéressement) ;
- la négociation collective : avec les partenaires sociaux au travers de la signature d'accords portant spécifiquement sur la responsabilité environnementale de l'entreprise ou au travers d'accords plus larges (accord d'intéressement par exemple) intégrant explicitement la dimension environnementale.

3. Fonction RH et responsabilité sociétale

La fonction RH contribue à la mobilisation des salariés sur des causes sociétales, à l'ancrage de l'entreprise dans les territoires et à la maîtrise de la chaîne de sous-traitance.

a) Les engagements sociétaux

Le nombre de salariés engagés dans des causes sociétales, variable selon les entreprises, croît et contribue à créer une dynamique de changement orientée RS. Les salariés s'engagent dans cinq domaines : l'humanitaire (catastrophes naturelles) ; l'action citoyenne (insertion des jeunes, des handicapés, protection de l'enfance), l'artistique et le culturel (rénovation du patrimoine), l'action environnementale, le développement économique (création de micro-entreprises, notamment dans des pays en développement).

b) La responsabilité territoriale

La fonction RH contribue également, au travers de ses activités, à la responsabilité à l'égard des territoires dans lesquels l'entreprise opère. Elle le fait dans le cadre de sa GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et compétences) qui évolue vers une gestion prévisionnelle territoriale des emplois et compétences (GPTEC).

c) Les achats responsables

La FRH intègre et développe la maîtrise RH & RS de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. En effet, les obligations légales et les engagements discrectionnaires des organisations concernent de façon croissante tous les individus qui travaillent indirectement pour elles et le développement de l'externalisation et de la sous-traitance, interne ou externe, est source de fragilité et de risque. La FRH doit être en mesure d'intégrer effectivement

dans les critères de choix des fournisseurs et prestataires des critères sociaux, sociétaux et environnementaux. La FRH doit pouvoir mener des audits réguliers afin d'assurer la maîtrise RH & RS de l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. L'audit social et de RSE devient une activité à forts enjeux⁴⁶.

Le DRH s'impose comme un acteur majeur dans le cadre de la conception et de la mise en œuvre des politiques de DD. Parce que la fonction RH ne peut se réaliser sans l'engagement durable de tous les salariés et l'activation de tous les leviers de GRH, il apparaît souhaitable que la DRH devienne DRHDD.

4. Impacts des politiques RSE

Les diverses parties prenantes sont de plus en plus attentives aux engagements et initiatives RSE d'une organisation. Leurs membres n'hésitent pas à partager ou s'engager sur les médias sociaux pour la soutenir ou nuire à sa réputation.

La « réputation RSE » d'une entreprise a un impact sur l'attractivité de l'entreprise, sur sa capacité à attirer aussi bien les clients que les talents. Les carences en matière de RSE peuvent susciter un *bad buzz*, or la « réputation RSE » est un déterminant important de la « marque employeur ».

Les recherches académiques sur le lien entre RSE et compétitivité globale font ressortir l'impact externe sur la marque et les consommateurs comme sur la marque employeur et l'attractivité de l'entreprise. Les entreprises les plus actives en matière de RSE attirent et fidélisent les consommateurs de plus en plus attentifs aux conditions de production de ce qu'ils achètent, ainsi que les talents également sensibles à cette dimension RSE.

L'impact interne est aussi un facteur de performance. Les recherches montrent que lorsque les salariés ont le sentiment que leur entreprise est responsable sur le plan sociétal, ils adoptent eux-mêmes dans l'entreprise des comportements responsables. Une entreprise citoyenne obtient des comportements de citoyenneté organisationnelle de la part de ses salariés et ces comportements « extra rôle » ont un impact fort sur la performance de l'organisation.

46. J.-M. PERETTI, « Les achats responsables des entreprises à travers leur communication réglementée », in *Actes de la 22^e université de printemps de l'audit social*, Brest Business School & IAS, 27 mai 2021.

Les missions de la fonction

Au sommaire de ce chapitre :

- I. Les missions de la FRH
- II. Le management stratégique des ressources humaines

La révolution numérique et la crise du Covid-19 ont accéléré la transformation de la FRH, pour assumer l'élargissement de son champ d'action et le renouvellement de ses missions. La FRH a ainsi progressivement pris en charge de nouvelles responsabilités : la conduite du changement et la transformation digitale, le développement durable et la performance extra-financière, la santé, le bien-être et la qualité de vie au travail, l'innovation managériale et l'adoption des nouveaux modes de travail, le management des diversités et de l'inclusion, la prospective de l'emploi et les parcours professionnels... Les missions de la FRH ont évolué et les activités se sont élargies. Avec la crise sanitaire, la légitimité de la FRH s'est renforcée¹.

I. Les missions de la FRH

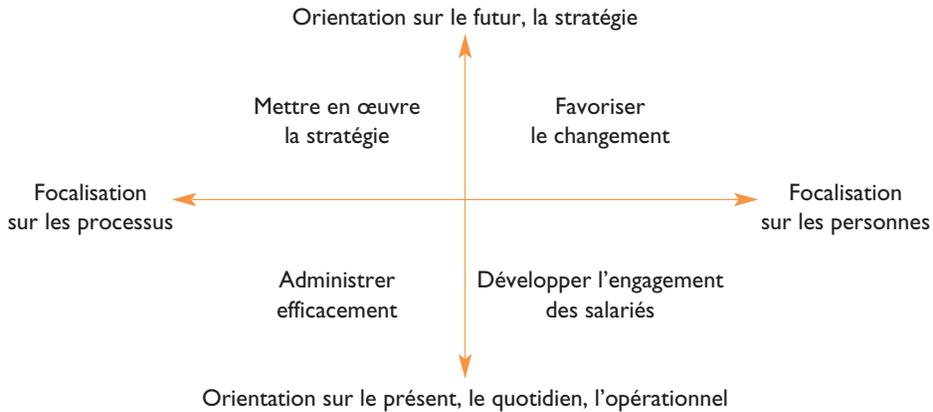
Comment contribuer significativement à la création de valeur et à la performance globale de l'entreprise ? Avec Dave Ulrich², les DRH sont de plus en plus convaincus que la performance globale repose sur leur performance dans quatre domaines : être un authentique partenaire stratégique, un champion du changement, un artisan de l'engagement des salariés et un opérationnel efficace apportant une expérience collaborateur de qualité.

A. Les quatre missions

Les missions de la fonction RH peuvent être examinées selon deux axes : orientation vers le présent ou le futur, focalisation sur les humains ou sur les processus (figure 2.1).

1. J.-M. PERETTI, « Le rôle de la fonction RH pendant et après la crise », in *Trajectoire de crises*, MA Éditions, 2020, p. 177-186.

2. D. ULRICH *et al.*, « Change Insights and HR Implication », Provo, Utah, RBL Group, 2013.

Figure 2.1. Les missions (d'après Ulrich)³

1. Administrer efficacement en veillant à l'expérience collaborateur

La FRH mobilise des moyens humains et matériels, et son activité administrative doit être d'une efficacité et d'une productivité exemplaires. Pour améliorer son efficacité et son efficacité administratives, la FRH centralisée, lourde et peu réactive a laissé place à une organisation décentralisée, plus proche du terrain, plus mobilisatrice et réactive. La digitalisation de la FRH et la reconfiguration du SIRH ont modifié la structure des effectifs, et permis une montée en compétences et un redéploiement pour mieux répondre aux attentes des clients internes de la fonction et créer plus de valeur. Avec l'intelligence artificielle, de nouveaux espaces de progrès sont apparus pour améliorer l'expérience collaborateur⁴. Le salarié participe plus activement à sa gestion administrative et à son développement professionnel.

2. Développer l'engagement des salariés

Les salariés doivent être considérés, dans une approche client-fournisseur, comme des clients internes dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut identifier la diversité de leurs attentes pour apporter les réponses RH pertinentes.

3. Favoriser le changement et réussir la transformation

Pour être agent du changement, la DRH intervient en amont dans le processus de changement et le pilotage de la transformation. Elle consacre une part importante de son activité à encourager les comportements nouveaux plus efficaces, à mettre en place une culture de changement et de transformation. Elle apporte son appui à la ligne hiérarchique pour accompagner cette dynamique. Le DRH devient parfois directeur des ressources humaines et de la transformation (DRHT)⁵. Il accompagne aussi les changements organisationnels induits

3. D. ULRICH, *Human Resource Champions*, Éditions Harvard Business School Press, Cambridge, 1996.

4. F. CHEVALIER et C. DEJOUX, « Intelligence artificielle et management des ressources humaines : Pratiques d'entreprises », in *Enjeux numériques*, Annales des Mines, n° 15, septembre 2021, p. 94-105.

5. D. AUTISSIER et J.-M. PERETTI (sous la direction de), *Les Miscellanées du changement*, EMS, 2016 ; D. AUTISSIER, K. JOHNSON et E. MOTAIS, « Du changement à la transformation », in *Question(s) de management*, n° 21, septembre 2018, p. 45-54.

par la crise sanitaire du Covid-19⁶ et l'adoption des nouvelles façons de travailler dans l'organisation hybride.⁷

4. Être partenaire stratégique

Pour être un partenaire stratégique, le DRH doit s'impliquer en amont en étant attentif aux évolutions du contexte qui nécessitent une transformation de l'entreprise. Aider l'organisation à atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie d'entreprise implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise et soit un membre écouté du Comex. Le DRH doit veiller à la prise en compte des conséquences sur le plan humain de chaque scénario étudié. Il doit dissuader l'entreprise de faire des choix trop « court-termistes », destructeurs de valeur sur le moyen et le long terme. Il apparaît souvent comme la personne en charge du développement durable et qui défend la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales pour accroître l'impact positif de l'entreprise⁸.

B. Les attentes des parties prenantes internes

Dans l'entreprise, la fonction RH travaille pour plusieurs catégories de clients internes, dont les attentes sont diverses et évolutives. Les enquêtes internes – notamment sous la forme de baromètres d'engagement réguliers –, complétées par l'analyse des études et recherches réalisées en France et à l'étranger, permettent d'identifier ces attentes.

1. Les attentes des salariés

Les salariés veulent vivre une expérience collaborateur de qualité. Équité, employabilité, éthique, bien-être, respect et reconnaissance sont les attentes largement partagées.

a) L'attente d'équité

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses *inputs*, ses contributions au profit de l'entreprise, tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages de toute nature qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance, de perspective, de sécurité, de bien-être ou de statut.

Chaque salarié calcule un ratio rétribution/contribution (R/C). Il compare son ratio d'équité avec la perception qu'il a du ratio d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors.

Selon la « théorie de l'équité » formulée par J. S. Adams, le constat d'une situation d'iniquité entraîne une action destinée à modifier le ratio en faisant varier la contribution. En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais...) ou, plus généralement, en réduisant discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, par exemple).

Le salarié en sous-équité peut aussi s'efforcer de réduire le ratio de son référent. Par la rétention d'information ou la non-coopération, il oblige son collègue à fournir plus d'efforts. Par le dénigrement, il peut essayer de réduire sa rétribution. À l'inverse, en situation de sur-équité, le salarié accroît généralement sa contribution.

6. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19 », in *Question(s) de management*, n° 29, septembre 2020, p. 105-149.

7. D. AUTISSIER et J.-M. PERETTI (sous la direction de), *Organisations hybrides en action*, ESKA-MA éditions, 2022.

8. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Impact social positif et création de valeur », in *Question(s) de management*, n° 27, avril 2020, p. 91-130.

Chaque salarié souhaite et recherche un traitement équitable. Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

- sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable ;
- la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
- sa rétribution soit connue et évaluée dans toutes ses composantes ;
- l'information sur toutes les composantes, monétaires et non monétaires, de sa rétribution lui soit communiquée ;
- le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite ;
- le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé et respecté.

La DRH contribue à l'équité en veillant à :

- élaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles ;
- former les managers ($n + 1$) à la maîtrise des outils ;
- leur fournir les informations pertinentes ;
- assumer le suivi de la mise en œuvre des outils ;
- apporter à chaque salarié les informations utiles.

La DRH est garante de la justice procédurale. Elle veille à ce que les règles de l'équité soient respectées⁹.

b) L'employabilité et le parcours professionnel

Les salariés ont pris conscience de l'importance de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique. Soucieux de son attractivité sur le marché du travail, tant interne qu'externe, le salarié a des attentes fortes à l'égard de son employeur. Il souhaite renforcer son portefeuille de compétences pour être employable et pouvoir progresser. Pour garantir cette employabilité et assurer des perspectives d'évolution, le DRH développe des pratiques et outils à quatre niveaux :

- connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- connaissance de l'évolution des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information. Les réseaux sociaux d'entreprise complètent les SIRH pour permettre à chaque salarié de piloter le développement de ses compétences. L'intelligence artificielle ouvre également des perspectives sur ce plan.

La construction d'un « écosystème d'apprenance », dispositif plaçant le travailleur au rang d'auteur principal du développement de ses compétences, répond aux besoins d'accroissement permanent des compétences et des capacités de chaque salarié¹⁰.

9. J.-M. PERETTI, *Les Clés de l'équité dans l'entreprise*, Les Éditions d'Organisation, 2004.

10. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, *L'Apprenance au service de la performance*, EMS, 2018.

c) L'éthique

Diverses enquêtes ont fait ressortir l'exigence éthique de la part des salariés. Le respect d'un ensemble de normes comportementales génère la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse. Le salarié est de plus en plus conscient du coût des comportements de « passager clandestin ». L'éthique permet de les réduire sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant l'éthique et l'équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité. Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi.

Exemple : L'iniquité de certains principes

Le non-respect des règles – lors d'un recrutement sur recommandation, d'une promotion par favoritisme, d'un licenciement arbitraire, d'une augmentation ou d'une non-augmentation non justifiée – est une situation qui provoque chez les salariés un sentiment de non-équité.

Rigueur dans la mise en œuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique. L'écoute ainsi que la qualité du système d'information ascendante contribuent au renforcement du capital éthique¹¹.

La compétence éthique du dirigeant est l'un des déterminants principaux de la confiance organisationnelle qui constitue l'un des facteurs les plus fortement corrélés à l'engagement et à la performance des collaborateurs¹².

d) Le bien-être et le mieux-vivre au travail

La demande de bien-être au travail est aujourd'hui forte et les entreprises doivent avoir une politique « qualité de vie au travail » intégrant toutes les dimensions du bien-être. Selon le *Dictionnaire culturel* Le Robert (2005), le bien-être, « sensation agréable procurée par la satisfaction des besoins physiques et l'absence de tensions psychologiques » intègre les dimensions à la fois physique et psychologique. Il concerne la santé mentale et physique du salarié. Les actions menées par l'entreprise sont présentées dans son document annuel de référence, source d'information sur les efforts des entreprises pour offrir un « bien-être décent ». Parmi les domaines clés, on trouve l'aménagement du temps de travail et des espaces de travail, ou encore les actions pour adapter les postes à certaines catégories de salariés.

Les conséquences organisationnelles de la crise sanitaire ont renforcé les attentes. L'entreprise doit ainsi veiller au « mieux-vivre » en présentiel comme en télétravail.

e) Le respect

Les recherches montrent l'impact négatif du manque de respect sur les attitudes et comportements des salariés¹³. Le manque de respect perçu limite leur fidélisation et leur

11. J. IGALENS et M. JORAS, *La Sécurité éthique*, EMS, 2010.

12. P.P. SANTONI, S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Compétence éthique du dirigeant et confiance organisationnelle », in *La Confiance*, P. LARDELLIER et R. DELAYE, EMS, 2016.

13. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Comment l'entreprise peut-elle répondre à l'exigence croissante de respect qui se manifeste tant en son sein qu'à son égard ? », in *Question(s) de management*, n° 22 décembre 2018, p. 157-168.

engagement. Le manquement d'un employeur au droit au respect du salarié peut être sanctionné (arrêt de la Cour de cassation du 18 mars 2020). Le respect en entreprise favorise l'engagement au travail, et contribue au bien-vivre ensemble, ainsi qu'à la performance individuelle et collective de l'organisation. Le respect améliore les interactions entre les personnes et les groupes, renforce l'esprit et la cohésion d'équipe, et stimule la citoyenneté organisationnelle. Un climat organisationnel où règnent la courtoisie et le respect est un déterminant au bien-être au travail. L'exigence croissante de respect nécessite de mettre en place une culture organisationnelle reposant sur cette valeur, notamment à travers l'adoption de « chartes du respect ».

f) La reconnaissance

Les attentes de reconnaissance sont également très fortes. Chaque salarié souhaite être reconnu pour ce qu'il est et pour ce qu'il fait, et voir toutes ses attentes de reconnaissance identifiées et prises en compte¹⁴.

Les attentes en matière d'équité, d'employabilité, d'éthique, de respect et de reconnaissance des salariés ne peuvent être satisfaites que par un partage des décisions RH entre la DRH et les responsables hiérarchiques.

2. Les attentes de l'encadrement

Les attentes des managers à l'égard de la DRH sont multiples. Le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'*empowerment*¹⁵ des responsables hiérarchiques, être un partenaire d'affaires, un RH de proximité, support des managers de proximité, ainsi qu'un RH qui les accompagne dans les projets de changement et de transformation.

a) Le partage de la fonction RH (tous DRH)

Pour garantir le partage, une charte du partage doit préciser clairement les responsabilités respectives et définir les outils que la DRH met à la disposition des managers opérationnels. Prêts à devenir DRH de leur équipe, les responsables hiérarchiques attendent un partage à trois niveaux :

– Partager la vision RH. Pour que chaque décision prise par les managers s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation, il est nécessaire qu'ils adhèrent à la vision à long terme de l'entreprise en matière RH, ainsi qu'à sa raison d'être lorsqu'elle a été adoptée. Définir en langage clair la politique RH de l'organisation, et communiquer largement et régulièrement est essentiel.

– Partager les savoirs et les informations. Le manager doit disposer de connaissances suffisantes en RH pour prendre toutes les décisions individuelles. La mise en place d'applications RH dédiées aux managers met à leur disposition les informations individuelles et collectives permettant d'étayer leurs décisions personnalisées.

– Partager le pouvoir. Ce partage concerne les pouvoirs de suggestion, d'organisation et de décision. Reconnaître le pouvoir de suggestion des managers permet d'améliorer les procédures RH en vigueur et de réduire les dysfonctionnements. Reconnaître leur pouvoir d'organisation

14. J.-M. PERETTI *et al.*, *Tous reconnus*, Les Éditions d'Organisation, 2006.

15. *Empowerment* : ce terme anglais est largement utilisé en français. Il est parfois traduit par « délégation », « empouvoirement », « empuissancement » ou « mise en pouvoir », voir J.-M. PERETTI, *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 8^e édition, 2015.

permet d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité. Reconnaître leur pouvoir de décision dans le cadre de leur équipe permet de mieux prendre en compte la réalité du terrain.

b) Un RH qui « comprend le *business* »

Les responsables opérationnels souhaitent que la DRH « comprenne leur *business* » et ses contraintes, connaisse le métier de l'entreprise, adhère à son modèle d'affaires et à sa raison d'être, pour être un véritable partenaire d'affaires.

c) Un RH de proximité, support des managers de proximité

Les managers de proximité sont confrontés à la nécessité d'adapter leurs pratiques de management à la diversité de leurs collaborateurs et à l'évolution de leur organisation. Ils attendent un support efficace de la part d'une fonction RH proche d'eux et de leurs salariés.

d) Un RH qui les accompagne dans les projets de changement et de transformation

Confrontés aux exigences d'un contexte volatil, incertain et complexe, les managers attendent de la FRH un accompagnement dans les projets de changement et de transformation et pour la mise en œuvre des innovations managériales.

3. Les attentes des partenaires sociaux

Les instances représentatives du personnel (IRP) expriment notamment quatre attentes.

a) L'écoute

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. Observatoires sociaux, veille sociale, audits du climat social et baromètres d'engagement contribuent à cette écoute.

b) La conformité aux normes

Le DRH doit garantir le respect de l'ensemble des règles légales et conventionnelles, ainsi que des engagements internes, définissant les droits des salariés, tant individuels que collectifs.

c) La dynamique sociale

Les partenaires sociaux attendent aussi que le DRH soit porteur d'une ambition et propose des thèmes de négociation permettant de faire évoluer l'organisation pour répondre aux attentes et assurer le développement des salariés.

d) Le dialogue social

Le DRH joue un rôle clé dans le dialogue social, dans le fonctionnement harmonieux des IRP et dans la négociation d'accords d'entreprise. Les partenaires sociaux attendent de lui des talents de négociateur soucieux du bien commun.

4. Les attentes de la direction générale

Sécurité, compétitivité, création de valeur et réussite de la transformation sont des attentes fortes.

a) La sécurité

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des salariés à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission¹⁶.

b) La compétitivité

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son MRH. Un MRH adapté permet de développer et de mobiliser pleinement les ressources des collaborateurs.

c) La création de valeur

Les directions attendent de la DRH une contribution à la création de valeur et une valeur ajoutée. La DRH doit maîtriser ses coûts de fonctionnement et contribuer à la performance globale de l'entreprise. Dans un contexte de rareté des talents, les chefs d'entreprise attendent de leur FRH qu'elle crée une marque employeur qui permette d'attirer et de fidéliser.

d) Les priorités après la crise sanitaire

La crise sanitaire du Covid-19 a fait évoluer les priorités de la FRH vis-à-vis du business en 2021 par rapport à 2018. Les dix priorités sont classées ainsi¹⁷ :

1. Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise.
2. Participer à l'optimisation des coûts.
3. Moderniser, digitaliser et transformer la FRH.
4. Améliorer l'expérience salarié.
5. Promouvoir et développer les politiques de RSE, diversité et inclusion.
6. Assurer la continuité de l'activité de l'entreprise.
7. Valoriser la contribution de la fonction RH.
8. Améliorer l'efficacité de la politique de rémunération et d'avantages sociaux.
9. Faire évoluer la finalité de l'entreprise.
10. Sensibiliser à la protection des données et aux risques cyber.

Parmi ces priorités, trois (6, 9 et 10) sont nouvelles par rapport au baromètre 2018. Le contexte de la crise sanitaire explique l'émergence des priorités 6 (Assurer la continuité de l'activité de l'entreprise) et 10 (Sensibiliser à la protection des données et aux risques cyber). La priorité 9 (Faire évoluer la finalité de l'entreprise) reflète les débats sur la raison d'être et l'entreprise à mission. Classée en deuxième position en 2018, « Attirer, retenir et engager les talents » n'apparaît plus comme une priorité en 2021.

e) La réussite de la transformation

Le DRH devient DRHT, et parfois DECT – directeur de l'expérience collaborateur et de la transformation –, dans certains organigrammes. Pour que les nombreux projets de changement et la transformation digitale réussissent, les directeurs généraux (DG) souhaitent une forte implication de la fonction RH dans le pilotage de la transformation, en veillant à la qualité de l'expérience collaborateur.

16. J. IGALENS et J.-M. PERETTI, *Audit social*, Eyrolles, 2016.

17. WILLIS TOWERS WATSON/ABV/ RH & M, « Baromètre des DRH », 2021.

C. Les pistes de transformation

La crise sanitaire a accéléré des évolutions observées depuis une décennie et mis en valeur l'importance de la FRH. Après la crise, un profond renouvellement des politiques et des pratiques RH s'impose, pour que la pérennisation du travail hybride présentiel/distanciel contribue à améliorer l'impact global de l'entreprise¹⁸.

Identifier en quoi l'instauration du travail hybride dans l'entreprise a un impact sur la société et mesurer les effets, positifs comme négatifs, est nécessaire pour répondre aux contraintes réglementaires et aux attentes des salariés, des partenaires sociaux et de toutes les parties prenantes, pour communiquer et, plus fondamentalement, pour pérenniser durablement l'activité. Le développement du travail hybride a un impact sur la création de valeur extra-financière relevant du champ du développement durable. Il impose une actualisation du modèle de création de valeurs multidimensionnelles, incluant, au-delà de la seule valeur économique, les impacts sociaux, environnementaux et sociétaux. Il est également pertinent de reconstruire, en impliquant toutes les parties prenantes, la matrice de matérialité des risques extra-financiers de l'entreprise pour prendre compte les conséquences du travail hybride au niveau social, sociétal et environnemental¹⁹.

1. Rendre chaque collaborateur acteur de son parcours professionnel

La DRH doit apporter à chaque salarié les moyens d'être acteur de son parcours professionnel, en négociant des accords de gestion de l'emploi et des parcours professionnels (GEPP) qui permettent à chaque collaborateur de se situer au sein de son organisation, d'être accompagné dans son parcours et de devenir un *serial learner*. Le *serial learner* possède la capacité de se former et d'apprendre en permanence, pour développer continuellement de nouvelles compétences face aux transformations et au besoin d'agilité des entreprises²⁰.

2. Redonner du sens « au » travail

L'expérience vécue par les salariés durant la crise sanitaire a eu un fort impact sur leur perception du sens de leur travail. La transformation de leur activité quotidienne, avec la distanciation sociale et l'adoption de nouvelles modalités hybrides d'organisation du travail, a accentué la crise du sens au travail vécue par un nombre croissant de salariés. Les DRH doivent veiller à redonner un sens « au » travail, c'est-à-dire aux relations du collaborateur avec ses supérieurs, ses collaborateurs, ses collègues et ses clients, ainsi que le sens « du » travail, se rapportant aux activités qu'il doit accomplir, pour lutter contre le *brown-out*, le sentiment que son travail n'a pas de sens²¹.

La prise de conscience des collaborateurs sur l'utilité et la nature de leurs activités est l'une des pistes concrètes pour réinventer l'entreprise²². Le partage de la raison d'être de l'entreprise et la clarification de la contribution attendue de chacun sont des leviers essentiels.

18. J.-M. PERETTI, « Les DRH face à la crise du Covid-19 », in *Changement de crise*, MA Éditions, 2020, p. 39-54 ; J.-M. PERETTI, « Le rôle de la fonction RH pendant et après la crise », in *Trajectoire de crises*, MA Éditions, 2020, p. 177-186.

19. J.-M. PERETTI, « Les défis RH du travail hybride », in *Travail et organisation hybride*, MA Éditions, 2021, p. 215-224.

20. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Serial learner : Un talent à développer », in *MagRH*, n° 5, mars 2019, p. 15-19.

21. N. COMMEIRAS, C. FABRE, F. LOOSE et al. (2022), « Le(s) sens du travail : Enjeux de gestion et débats de société », Édition EMS.

22. G. VERRIER et N. BOURGEOIS (2020), *RH en 2030, 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*, Dunod.

3. Développer la proximité perçue : le défi du *far & close*

Avec le développement du travail hybride, marqué par la distance et l'éloignement physique, la DRH doit répondre au besoin de lien et maintenir le sentiment de proximité. Pour relever le défi managérial du *far & close*, de la proximité à distance, il faut s'intéresser à la proximité perçue. Proximité et distance peuvent être spatiales, temporelles, technologiques, socioculturelles et socio-économiques, mais aussi cognitives, contextuelles et langagières. Dans le cas du travail hybride, la perception subjective de la proximité devient essentielle et il faut identifier les modalités de construction de ce sentiment de proximité²³.

4. Élargir le périmètre de la fonction

En s'appuyant sur les tendances et les ruptures de ces dernières années, accélérées par la crise sanitaire, il est possible de proposer quelques pistes d'évolution du périmètre de la fonction élargi à de nouveaux domaines²⁴ :

- Intégrer les champs de la RSE. L'objectif est de développer la performance extra-financière dans ses trois dimensions sociale, sociétale et environnementale, et d'améliorer l'impact de l'organisation. La FRH devient un acteur majeur de l'implantation des programmes de responsabilité sociétale et de développement durable (DD). Elle mobilise de nombreux dispositifs RH pour diffuser les comportements responsables, en particulier la formation, la communication, l'évaluation (au travers des grilles d'évaluation prenant en compte les comportements responsables des salariés), la rémunération (en intégrant des indicateurs RSE parmi les critères de détermination des rémunérations), la négociation d'accords et la mobilisation des salariés sur des causes sociétales.

- Intégrer le champ du bien-être, de la santé et de la qualité de vie au travail. Pour attirer et fidéliser les talents, l'entreprise doit veiller au bien-être de ses salariés dans ses deux dimensions physique et psychologique. Assurer un équilibre vie professionnelle vie personnelle satisfaisant et, au-delà même des frontières de l'entreprise, agir sur tous les déterminants du mieux-vivre – déplacement, logement, sports, culture, loisirs, santé – sera essentiel. L'entreprise qui veut proposer à ses salariés le bien-être conforme à leurs attentes doit offrir un « mieux-vivre » au travail. Avec le développement du travail hybride, le champ de la qualité de vie au travail intègre le travail hors des locaux de l'entreprise : la DRH veille à la qualité de l'« expérience télétravailleur » et de l'« expérience télémanager ».

- Intégrer la responsabilité RH sur l'ensemble de la chaîne de sous-traitance, de l'externalisation et des achats. La FRH doit être en mesure d'intégrer effectivement dans les critères de choix des fournisseurs et prestataires des critères sociaux, sociétaux et environnementaux. La FRH doit pouvoir mener des audits réguliers, afin d'assurer la maîtrise RH & RS de l'ensemble de la chaîne de création de valeur. La loi du 27 mars 2017 a imposé la construction d'un plan de vigilance « contenant des mesures de vigilance raisonnables propres à identifier les risques et à prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes, ainsi que l'environnement ». Le DRH doit veiller à ce que les achats deviennent responsables²⁵.

- Intégrer les apports de l'intelligence artificielle. L'objectif est d'utiliser les masses considérables de données disponibles pour améliorer l'expérience collaborateur et l'efficacité de l'orga-

23. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Concilier distance et proximité, nouveau défi managérial », in *Question(s) de management*, n° 30, décembre 2020, p. 107-109.

24. J.-M. PERETTI, « Un périmètre élargi de la fonction RH 2020 », in *Personnel*, n° 556, janvier 2015, p. 50-51.

25. J.-M. PERETTI, « Les achats responsables à travers la communication réglementée des entreprises », in *Audit social et RSE au travers du prisme de la chaîne globale de valeur*, Actes de la 22^e université IAS, BBS, Brest, 27 mai 2021.

nisation²⁶. La FRH produit et traite de plus en plus d'informations. Le pouvoir d'interpréter des résultats permet à la FRH d'augmenter son pouvoir de décision et d'améliorer la qualité des décisions et des programmes RH.

– Intégrer l'approche expérientielle de conduite du changement. La FRH doit dépasser les approches traditionnelles de la conduite du changement (CdC) pour adopter l'approche expérientielle, qui mobilise tous les acteurs concernés, managers et salariés²⁷. La CdC dans les entreprises a longtemps été largement externalisée, confiée à des consultants externes. Les organisations prennent conscience de l'intérêt de l'internaliser, de créer des structures internes, d'élaborer des démarches et d'acquérir ou fabriquer des boîtes à outils plus ou moins sophistiquées. La FRH est directement concernée par cette internalisation de la CdC. Elle travaille à la construction des référentiels de compétences de la CdC. Elle développe des actions de formation à la CdC pour les responsables, les managers.

5. Acquérir de nouvelles compétences

L'élargissement du périmètre nécessite l'acquisition ou le renforcement de compétences dans de nombreux domaines.

a) Compétences générales en management et en stratégie

Pour jouer pleinement son rôle de partenaire d'affaires et de partenaire stratégique, le DRH doit acquérir de solides compétences dans le domaine du management stratégique. Il doit avoir des connaissances de gestion lui permettant de dialoguer avec chacun des dirigeants, de comprendre ses enjeux et ses contraintes.

b) Compétences dans les champs RH émergents

Le DRH doit avoir des compétences dans le champ de la RSE pour implanter des programmes de responsabilité sociétale. Il doit acquérir des compétences dans le champ du bien-être, de la sécurité, de la santé et de la qualité de vie au travail, notamment en ergonomie, et être formé à l'intelligence artificielle pour maîtriser le traitement des données et l'analyse prédictive. Pour être « Champion du changement », il doit acquérir des compétences en matière de conduite du changement. Garant de la marque employeur, il doit développer ses compétences en matière de marketing RH et de communication externe.

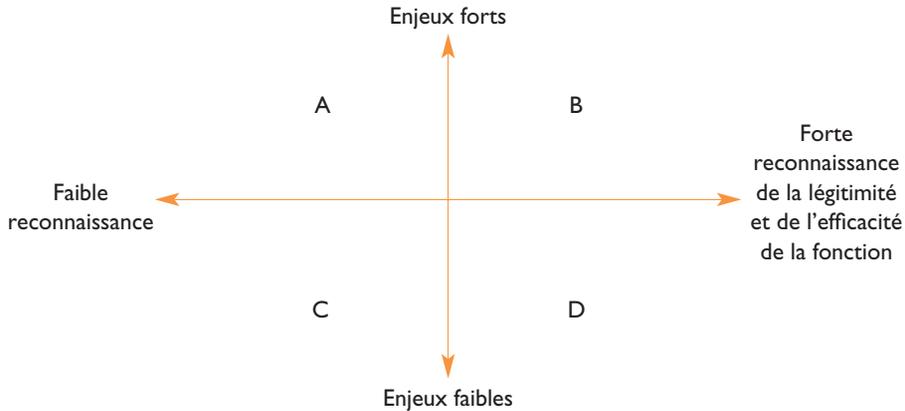
6. Accroître la légitimité de la fonction

Longtemps limitée aux activités quotidiennes et opérationnelles, la fonction s'efforce de conquérir sa légitimité stratégique. Si l'on classe les activités de la fonction selon les deux axes de la figure ci-après, on constate aujourd'hui une insuffisante concentration dans le quadrant « activités à forts enjeux pour lesquelles la fonction RH est reconnue légitime et efficace » (B).

26. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI, « Expérience collaborateur et expérience client : Comment l'entreprise peut-elle utiliser l'IA pour progresser ? », in *Question(s) de management*, n° 23 mai 2019, p. 135-156.

27. D. AUTISSIER, K. JOHNSON et J.-M. MOUTOT, « De la conduite du changement instrumentalisée au changement agile », in *Question(s) de management*, n° 10, septembre 2015, p. 37-44.

Figure 2.2. La reconnaissance de la fonction RH face à ses enjeux



La fonction doit réduire le poids des quadrants A et D au profit du quadrant B. Cela implique de démontrer sa légitimité et son efficacité pour les activités à forts enjeux et, pour les activités à faibles enjeux, gagner en productivité, voire les externaliser, afin de dégager du temps pour le consacrer aux activités à enjeux forts.

7. Pas de DRH sans SIRH²⁸

La performance de la DRH reposera de plus en plus sur sa capacité à utiliser pleinement les ressources des technologies de l'information, de la communication et de la digitalisation. Au-delà du domaine de l'administration RH, le SIRH 4.0 est un formidable outil de développement économique, humain, social et sociétal. Le DRH doit veiller à intégrer la fonction SIRH au sein de la DRH et en faire le support de l'efficacité RH en exploitant toutes ses possibilités actuelles et en anticipant les évolutions futures. Après les 20 glorieuses de l'informatisation des RH (années 1990 et 2000) – l'« âge de pierre » des progiciels de paie, l'« âge de bronze » des progiciels RH et l'« âge de fer » des SIRH –, les DRH entrent, selon l'heureuse formule de Bernard Just, dans l'« âge d'or » : les SIRH contribuent à la transformation de la fonction RH et permettent de transformer chaque manager et chaque salarié en acteur RH.

Les tâches peuvent être regroupées par nature :

- l'administration du personnel, le SIRH et les services apportés aux salariés, aux managers et à la direction ;
- la gestion de l'emploi et des parcours professionnels, le recrutement, la gestion des carrières et des promotions, l'évaluation des personnes, la gestion des ressources humaines ;
- la gestion des rémunérations, l'analyse et l'évaluation des postes, les grilles de salaires, la politique de rémunération, intéressement et participation, la gestion des avantages sociaux et la maîtrise des coûts directs et indirects, internes et externes de personnel ;
- le développement des compétences et la construction d'un écosystème d'apprenance ;
- les conditions de vie au travail, la qualité de vie au travail, le bien-être ;
- les relations sociales et la dynamique du dialogue social ;
- la conduite du changement et de la transformation ;

28. B. JUST, *Pas de DRH sans SIRH*, 3^e édition, Éditions Liaisons, 2012.

- le conseil à la hiérarchie dans ses responsabilités managériales ;
- les relations externes.

On peut souligner aussi l'importance du recours à des prestations de services extérieurs et les autres fonctions exercées cumulativement à la fonction Personnel.

D. L'administration du personnel, le SIRH et les services apportés

C'est sous cet aspect que la fonction commence à exister et à être perçue. Cet aspect recouvre :

- développement des outils digitaux de la fonction, tenue des dossiers, documents et registres imposés par la réglementation en vigueur ;
- application des dispositions légales, réglementaires et conventionnelles dans l'entreprise ;
- relations avec les services administratifs, les organismes sociaux, l'inspection du travail et les services d'information ou de documentation extérieurs ;
- administration des rémunérations et de la paie, des avantages sociaux, des activités d'assistance au personnel, des services apportés aux salariés ;

L'ensemble de ces activités constitue une charge de travail lourde, facilitée par l'informatisation et la digitalisation (voir chapitre 3).

Cet aspect « administratif » doit être assuré sans carence. C'est à travers la fiabilité, la qualité et la rapidité du service ainsi assuré qu'est perçue la FRH par les directions et par les salariés.

E. Le développement des compétences

C'est aujourd'hui une variable clé de la GRH. L'investissement formation est une préoccupation majeure des entreprises. La croissance des enjeux et la transformation du cadre réglementaire imposent une redéfinition complète des dispositifs de développement des compétences et la construction d'un écosystème d'apprenance.

F. Le développement humain et social

Les métamorphoses du travail, son intensification, la baisse de l'autonomie et la perte de sens dans la recherche de l'efficacité sont des risques qui nécessitent l'intervention des RH pour diverses actions :

- reconfiguration de l'organisation du travail et adaptation aux nouvelles technologies ;
- accompagnement du changement avec une approche expérientielle ;
- redéfinition des emplois et des parcours professionnels, et gestion des compétences ;
- développement de l'agilité et de la réactivité de l'organisation ;
- renouvellement du dialogue social et reconstruction du lien social ;
- développement des méthodes participatives et de l'intelligence collective ;
- développement d'outils de participation financière (intéressement, participation, actionnariat...).

Progressivement la DRH devient la direction du développement humain et social.

G. L'information et la communication

La DRH devient direction des ressources humaines et de la communication (DRHC). Elle assure la circulation de l'information générale sur l'entreprise, sa raison d'être, ses engagements, ses actions et sa performance extra-financière. L'intelligence artificielle offre des possibilités accrues de personnalisation et d'interactivité. Les outils digitaux de réseautage facilitent le partage de l'information et le fonctionnement collaboratif au sein de l'entreprise. La création de réseaux sociaux d'entreprise aide à transformer les comportements, à dématérialiser les process RH, à favoriser la coopération et à libérer les énergies créatrices dans l'entreprise.

Le règlement européen a instauré le document d'enregistrement universel (DEU ; en anglais, *universal registration document*, URD), devenu la norme en Europe en 2020. L'entreprise doit intégrer la RSE dans son modèle d'affaires et sélectionner les risques RSE les plus significatifs, avec une information plus ramassée et en lien concret avec la stratégie. La DRH se mobilise pour répondre aux obligations croissantes de communication externe dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux.

H. L'amélioration des conditions de travail et le bien-être au travail

Le mouvement d'amélioration des conditions de travail s'est développé dès les années 1970, pour répondre à des attentes croissantes de qualité de vie au travail (QVT). Les recherches montrent un lien entre le bien-être au travail et la performance de l'organisation. La DRH est un acteur privilégié de l'amélioration des conditions de travail et de la QVT, avec les missions bien-être et santé au travail (BEST) qui permettent de lutter contre l'épuisement professionnel (*burn-out*), l'ennui au travail (*bore-out*) et l'absence de sens dans son travail (*brown-out*).

Le champ du BEST ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise, et intègre des actions concernant le logement, la mobilité, la vie familiale, les crèches, les activités sportives et culturelles, l'alimentation et les addictions.

I. Les relations sociales et le dialogue social

Le développement de la réglementation sociale en France et l'importance du système de représentation des salariés dans l'entreprise font de cet aspect de la fonction un domaine particulièrement important. La DRH est engagée dans les relations avec les délégués du personnel, le comité social et économique, et les syndicats, dans les négociations obligatoires et dans les autres négociations.

J. Le conseil à la hiérarchie dans la gestion des salariés

Occupant une fonction de conseil, le DRH partage ses attributions entre quatre domaines :

- les procédures et méthodes de gestion des ressources humaines ;
- le traitement des cas individuels (orientation de carrière, formation...);
- la solution des conflits individuels ;
- la solution des conflits collectifs.

Exemple : Le contrat social d'Orange

La fonction RH accompagne et conseille le management dans l'application des principes et des pratiques managériaux définis par l'entreprise. Elle s'assure qu'ils sont respectés à tous les niveaux de l'entreprise.

Elle soutient le management et s'assure de son implication dans la mise en œuvre sur le terrain des politiques RH, notamment en matière de gestion de la performance et des parcours professionnels. Elle soutient le manager dans la gestion des situations individuelles complexes.

La filière RH de proximité veille à l'intégration du nouveau contrat social dans la vie de l'entité, aide et soutient le manager dans la déclinaison de celui-ci au plus près des salariés.

Source : Document de référence, Orange.

K. Les relations externes et avec les parties prenantes

Le titulaire de la fonction est souvent responsable des relations avec l'inspection du travail, les organismes de Sécurité sociale, de prévoyance et de retraite, le conseil des prud'hommes et les avocats, la chambre/union patronale-syndicat patronal, l'enseignement professionnel, ses homologues (dans le cadre de l'ANDRH ou dans un autre cadre), la presse et les différents médias, les agences de notation sociale.

Avec l'élargissement de la fonction RH au développement durable, les relations avec l'ensemble des parties prenantes deviennent une priorité pour les DRH. Dans le cadre de leur responsabilité territoriale, les entreprises doivent développer et rendre compte des actions de partenariat et de mécénat en faveur du développement régional et des communautés.

II. Le management stratégique des ressources humaines

L'adjonction du qualificatif stratégique à l'appellation *management des ressources humaines* traduit le fait que la fonction adopte une *vision dynamique*, qu'elle est capable de planifier et de mettre en œuvre des actions cohérentes entre elles et, bien sûr, d'en contrôler les résultats²⁹. La DRH tend à une plus grande intégration dans la démarche stratégique de l'entreprise. Le DRH devient stratège³⁰.

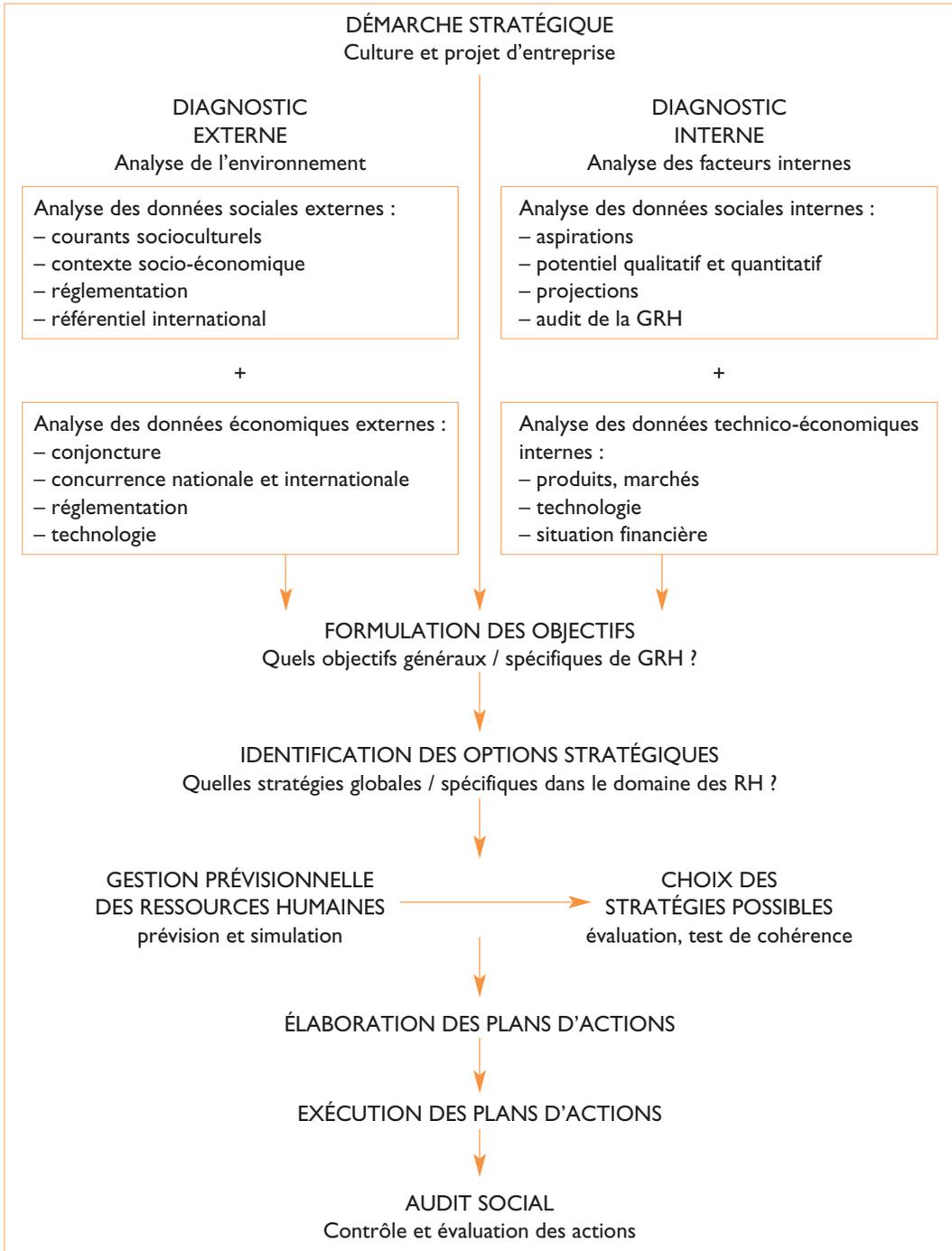
A. La démarche stratégique

L'adoption par la DRH des modes de raisonnement et de fonctionnement stratégiques se traduit par le respect des principales étapes de la démarche stratégique dans le domaine des ressources humaines.

29. C.-H. BESSEYRE DES HORTS, *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, op. cit., p. 87.

30. Y. REALE et B. DUFOUR, *Le DRH stratège*, Eyrolles, 2009.

Figure 2.3. La démarche stratégique des ressources humaines



La figure 2.1 propose une démarche, suite logique d'étapes que l'entreprise doit respecter pour élaborer et mettre en œuvre une stratégie adaptée. Il faut souligner que deux liaisons existent entre stratégie ressources humaines et stratégie globale :

- La stratégie ressources humaines doit tenir compte des impératifs de la stratégie globale pour la supporter efficacement.

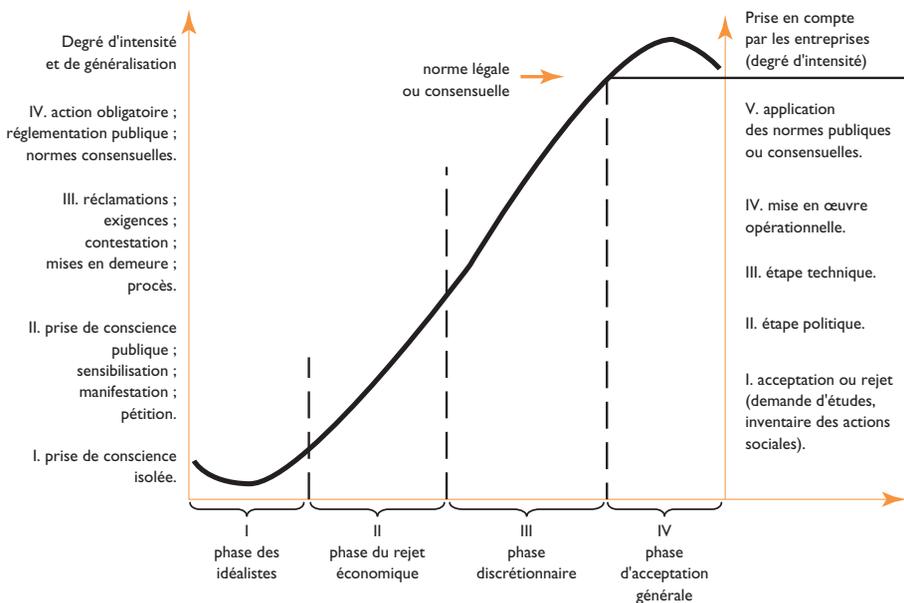
- La stratégie globale doit analyser le champ des possibles ouvert par la stratégie ressources humaines ou, en d'autres termes, adopter une approche fondée sur « la théorie du management par les ressources » – ou *resource-based view* – pour déterminer les ressources stratégiques susceptibles de fournir un avantage comparatif à l'entreprise.

B. Le diagnostic social et l'identification des risques sociaux

Il appartient à la DRH de réaliser les analyses permettant de mettre en œuvre une stratégie RH. Le diagnostic social doit permettre de détecter les principales attentes des parties prenantes et les principaux risques sociaux, sociétaux et environnementaux, et d'évaluer leurs conséquences sur les activités actuelles et futures de l'entreprise.

La figure 2.4 illustre l'évolution dans le temps d'un problème social³¹. La prise en compte d'une attente sociétale suit des stades qui s'enchaînent les uns aux autres en fonction de l'intensification et de la généralisation de la prise de conscience des problèmes. L'intérêt de cette approche est de faciliter le diagnostic des préoccupations sociales et de leur évolution possible. Elle peut ainsi aider à apprécier la marge de manœuvre dont dispose l'entreprise et permettre de déterminer les priorités.

Figure 2.4. Les phases de vie d'un problème social



31. J.-M. PERETTI et J.-L. ROY, « Faut-il des sociétés à responsabilité illimitée ? », in *Revue française de gestion*, n°s 12-13, novembre-décembre 1977, p. 19-30.

La figure 2.4 illustre ces stades. Sur le premier axe vertical figurent les degrés d'intensité et de généralisation de la prise de conscience des problèmes sociaux (de la prise de conscience isolée à la réglementation publique).

La prise en compte passe par quatre phases :

- La phase des « idéalistes ». Pendant cette période, seuls de rares responsables publient leurs alarmes ou leurs recommandations. Ils sont jugés comme « idéalistes » et les actions sont rares.

- La phase du rejet économique. La demande prend de l'ampleur. Les revendications se développent. Les entreprises, en général, répondent que les améliorations seront lentes, que les dispositifs à mettre en œuvre sont incertains, et surtout que les coûts sont si élevés que la sanction économique de la concurrence serait catastrophique. La prise en compte se heurte aux arguments comptables.

- La phase discrétionnaire. La popularité croissante du thème, l'augmentation des pressions conduisent les entreprises à engager des ressources au service des objectifs sociaux nouveaux. La troisième étape est celle de l'intégration des nouveaux objectifs sociaux dans les prises de décisions aux niveaux opérationnels. Elle apparaît comme la plus délicate et la plus longue.

- La phase d'acceptation générale. La prise en compte du problème est rendue obligatoire par voie réglementaire ou, parfois, du fait d'un consensus généralisé. L'entreprise ne peut plus éluder la prise en compte du problème. Les coûts correspondants cessent d'être des coûts discrétionnaires. Ils s'intègrent dans les coûts économiques. Le problème cesse d'être un problème social pour devenir une contrainte économique.

Un tel rôle implique une large ouverture sur l'environnement, un intérêt pour les initiatives prises par les entreprises les plus innovatrices et la réalisation d'études internes. Les études d'image, de climat, les enquêtes d'opinion, les baromètres d'engagement, les forums sur les réseaux sociaux internes répondent à ce besoin. Le DRH doit suivre avec attention l'évolution des opinions et des attentes des salariés. Dans certaines entreprises ou certains groupes d'entreprises, cette veille sociale est organisée dans le cadre d'observatoires sociaux.

La croissance très forte des données disponibles et des capacités de traitement ouvre des perspectives intéressantes pour identifier les signaux faibles et permettre des analyses prédictives. Résoudre les nombreuses difficultés posées par l'utilisation de l'intelligence artificielle dans le domaine RH contribuera à améliorer la qualité de l'analyse sociale³².

C. La matrice de matérialité

Une matrice de matérialité consiste à évaluer les enjeux RSE en fonction de leur importance pour les parties prenantes et pour le *business* de l'organisation. Cette pratique issue du monde financier vise à hiérarchiser les enjeux économiques, financiers, sociétaux et environnementaux au regard de l'ambition de l'entreprise et des attentes de ses principales parties prenantes. Chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise (*business*) et des parties prenantes. Ceux qui sont prioritaires des deux points de vue sont retenus pour figurer dans les rapports intégrés annuels et sont par exemple placés sur un graphique selon deux axes, abscisses et ordonnées.

32. P. CAPPELLI, P. TAMBE et V. YAKUBOVICH, « Artificial Intelligence in Human Resources Management: Challenges and a Path Forward », *SSRN Electronic Journal*, 2018.

Exemple : La matrice de matérialité chez Atos

Chaque année, Atos analyse les enjeux les plus significatifs en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), qui ont une influence sur son activité et sur les attentes de ses parties prenantes. Notre analyse de matérialité nous permet d'identifier les enjeux essentiels à la réalisation de nos objectifs, à la consolidation de notre modèle d'entreprise et à l'amélioration de notre impact sur la société. Elle nous aide à déterminer les indicateurs clés de performance (*key performance indicator*, KPI) pour évaluer nos progrès dans ces domaines. L'analyse de matérialité 2020 couvre le cadre standard des dimensions environnementale, sociale et de gouvernance. Elle met également en évidence notre contribution directe à huit des 17 Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies portant sur 11 enjeux majeurs parmi lesquels trois enjeux sociaux : Santé et sécurité des collaborateurs ; Gestion et développement des compétences ; Acquisition et rétention des talents.

Source : Rapport intégré 2020, avril 2021, Atos.

D. Le dialogue avec les parties prenantes internes et externes

Le dialogue avec les parties prenantes internes et externes est essentiel pour construire la matrice de matérialité, développer la performance extra-financière et réussir sa raison d'être.

Exemple : Le dialogue avec les parties prenantes chez Carrefour

Le dialogue avec les parties prenantes alimente les réflexions du Groupe, depuis la définition des orientations stratégiques et de ses objectifs, jusqu'à la mise en œuvre opérationnelle des projets. Carrefour a ainsi mis en place des processus de dialogue avec ses parties prenantes internes et externes, en particulier : les directions des différents pays, les organisations syndicales, les collaborateurs des sièges et des magasins, les clients, les fournisseurs, les producteurs, les prestataires, les institutions, les ONG et associations, les experts, les investisseurs et les actionnaires

Carrefour se fixe des objectifs chiffrés, quantifiés et précisément définis en concertation avec ses partenaires. Le Groupe affiche ainsi ses ambitions à court et long termes en lien avec les enjeux matériels identifiés avec ses parties prenantes et la matrice de matérialité. Les objectifs du Groupe en lien avec la RSE et la transition alimentaire sont mesurés au travers d'un ensemble d'indicateurs de performance. Les objectifs les plus stratégiques sont intégrés à l'Indice RSE et Transition alimentaire. L'indice mesure ainsi un taux d'atteinte annuel, critère intégré à la rémunération des dirigeants.

Source : DEU, 2020, Carrefour.

E. La culture d'entreprise

L'élaboration de la stratégie des ressources humaines nécessite une connaissance de la culture de l'entreprise. Cette dernière, aussi appelée culture organisationnelle, désigne l'ensemble des différentes caractéristiques et composantes qui permettent d'explicitier le fonctionnement d'une entreprise privée ou publique par rapport à ses concurrents. La culture d'entreprise correspond à ce qui unit et rend singulière une entreprise. Elle doit être formalisée, pratique et partagée. Elle est incarnée à travers les dirigeants, les missions et valeurs, ainsi que le

management de l'entreprise. Elle se construit sur des mythes, rites et symboles, et intègre les expériences vécues, et notamment l'impact interne des crises³³.

F. La performance extra-financière et la performance globale

La prise en compte de la liaison entre l'économique et le social est croissante. Elle se traduit avec la publication du rapport intégré des entreprises, qui intègre les données économiques, financières, sociales, sociétales et environnementales³⁴.

Les dirigeants ont souvent privilégié l'augmentation des profits par la réduction des coûts grâce à une diminution de l'emploi et de la masse salariale, et l'ont imposée au DRH chargé de mettre en œuvre des plans sociaux. La gestion des emplois est alors une gestion de l'immédiat, voire de l'urgence, sans vision stratégique. La variable « ressources humaines » apparaît alors comme une variable d'ajustement et non comme une variable stratégique.

Le passage progressif de la notion de « productivité » à celle de « compétitivité » a permis de passer du registre de l'organisation du travail à celui de la stratégie d'entreprise. Les variables « emplois/ressources humaines » sont prises en compte comme paramètres stratégiques, avec le modèle « Stratégie fondée sur les ressources humaines ». Le modèle repose sur la question suivante : « Avec les salariés que j'ai et que j'aurai – donc avec leurs compétences et leurs insuffisances actuelles et potentielles – quelles activités pourrais-je développer ? » Il s'agit d'une stratégie fondée sur les ressources actuelles et futures. Dans cette approche, les salariés sont les acteurs de la performance³⁵. Les recherches montrent le rôle des instruments de pilotage de la performance globale dans l'alignement d'une stratégie orientée vers la RSE³⁶. Elles soulignent le lien entre performance de l'entreprise et formation d'un capital humain. Le capital humain correspond à l'ensemble des connaissances, aptitudes, expériences, talents et qualités accumulés par une personne, une équipe ou une organisation. C'est un facteur de production significatif. Un stock de capital humain plus élevé donne un avantage compétitif aux entreprises qui l'ont constitué. La dynamique schumpétérienne repose sur l'investissement en formation³⁷.

G. Vers une gestion personnalisée

La gestion des personnes traduit tout à la fois la prise en compte de l'éclatement des formes de travail et des systèmes de représentation, ainsi que la nécessité de gérer au plus près la situation réelle des personnes dans des organisations de plus en plus floues. Le développement de services rendus aux salariés pour améliorer leur équilibre vie privée-vie professionnelle³⁸, et le concept de l'« entreprise à la carte », où les salariés bénéficient d'espace de choix nombreux leur

33. S. FRIMOUSSE et J.-M. PERETTI (2021), « Repenser la culture d'entreprise après la crise Covid-19 », in *Question(s) de management*, n° 31, p. 151-206.

34. P. TERRAMORSI, « De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? », in *Question(s) de management*, n° 26, décembre 2019, p. 109-120.

35. M. BARABEL et O. MEIER, « Comment Michel et Augustin a réussi à transformer ses salariés en agents de la performance collective ? », in *Question(s) de management*, n° 13, septembre 2016.

36. G. NARO et D. TRAVAILLÉ (coord.), « Le pilotage de la performance globale et le management responsable », in *Management & Avenir*, n° 124, août 2021, p. 79-80.

37. S. ALVEZ et S. FRIH, « L'impact des pratiques de formation sur la légitimité de la GRH », in *Revue française de gestion*, n° 256, 2016/3.

38. A. LE FLANCHEC, A. MULLENBACH-SERVAYRE et J. ROJOT, « Favoriser la satisfaction au travail : Les apports de l'enquête REPONSE 2011 », in *Management & Avenir*, n° 81, 2015/7.

permettant de personnaliser leur relation d'échange avec l'entreprise, illustrent également cette évolution³⁹.

L'entreprise de l'intelligence collaborative bénéficie du passage d'une société verticale et hiérarchique à une société horizontale et coopérative. Les innovations managériales se développent pour stimuler l'intelligence collective⁴⁰.

H. Offrir une « expérience collaborateur » de qualité

La qualité de l'« expérience collaborateur » contribue à la qualité de l'« expérience client » et permet à l'entreprise de se différencier réellement de ses concurrents. Offrir une « expérience collaborateur » riche et répondant aux attentes des salariés est un défi qui s'impose aux DRH. L'« expérience collaborateur » correspond à un changement culturel profond⁴¹. En effet, il est nécessaire de développer d'autres modes d'organisation et de management plus collaboratifs. Cela passe par une élaboration « expérientielle » entre pairs afin de faire émerger de nouvelles pratiques managériales.

L'expérience collaborateur vécue par chaque salarié devient une préoccupation essentielle, au cœur des innovations managériales. Améliorer cette expérience nécessite d'étudier toutes les pratiques RH et managériales qui ont un impact sur le vécu quotidien du salarié, depuis sa candidature jusqu'à son départ. Il s'agit du vécu de chaque salarié dans l'organisation et aussi en dehors. Les RH se transforment pour offrir une expérience et non plus seulement délivrer des services. La qualité de l'espace de travail est ainsi un élément de cette expérience⁴².

Dans le contexte de la transformation numérique, les innovations RH sont essentielles pour améliorer en permanence le vécu des collaborateurs, salariés ou non, qui participent à la création de valeur dans toute leur diversité. Améliorer l'« expérience collaborateur » nécessite d'étudier toutes les pratiques RH et managériales qui ont un impact sur le vécu quotidien du salarié dans l'organisation, mais aussi au-dehors, car le bien-être du salarié ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Mettre l'expérience au cœur de la politique RH nécessite que la FRH se transforme pour offrir une expérience collaborateur de qualité et ne plus seulement délivrer des services⁴³. Chaque processus et dispositif RH doit contribuer à rendre positive l'expérience que vivent les collaborateurs. La FRH doit structurer ses actions pour optimiser l'expérience au sein de l'organisation⁴⁴. Le DRH devient DECT.

39. R. COLLE et J.-M. PERETTI, « L'entreprise à la carte », in *Actes de la 6^e université de printemps de l'audit social*, Tunis, mai 2004 (ESSEC-IAS).

40. D. AUTISSIER, E. MÉTAIS-WIERSCH et J.-M. PERETTI, *La Boîte à outils de l'innovation managériale*, Dunod, 2019.

41. C.-H. BESSEYRE DES HORTS, « L'expérience : Nouvelle boussole pour les DRH ? », in *Personnel*, n° 577, mars-avril 2017.

42. J.-M. PERETTI, « L'aménagement du poste de travail au cœur de "l'expérience collaborateur" », *RH Info*, 20 janvier 2017.

43. J.-M. PERETTI et F. SILVA, « Des outils RH au service de l'« expérience collaborateur » », *ibid.*

44. S. LOUREIRO et M. LEPETIT-BRIÈRE, *Booster l'expérience collaborateur*, Eyrolles, 2018.

L'organisation de la fonction

Au sommaire de ce chapitre :

- I. Le système d'information ressources humaines (SIRH)
- II. L'organisation de la DRH
- III. Les partenaires de la DRH

Les directions des ressources humaines sont invitées à contribuer à la création de valeur tout en réduisant leurs coûts de fonctionnement. La digitalisation de la fonction et l'externalisation de certaines activités ont permis le redéploiement des effectifs RH vers les nouveaux terrains d'intervention et le cœur du métier RH : développer et mobiliser les talents en ligne avec les objectifs de l'organisation. D'une entreprise à l'autre, la fonction revêt des aspects différents. Mais partout, avec l'accélération de la transformation numérique, les impacts durables de la crise sanitaire et l'évolution des valeurs culturelles, une nouvelle fonction RH se dessine. Les responsables éprouvent le besoin d'optimiser la GRH grâce aux technologies numériques, en renouvelant leur SIRH.

La section I est consacrée au SIRH et à la digitalisation de la fonction. La section II s'intéresse quant à elle à l'organisation de la DRH. S'appuyant sur des ressources internes et externes, la DRH se structure pour assumer l'ensemble des missions qui lui incombent.

Les DRH développent des relations avec de nombreuses parties prenantes, qu'il s'agisse de prestataires externes, d'organismes spécialisés, d'administrations, de structures d'enseignement ou de collectivités locales. Elles utilisent de nombreuses sources d'information, de professionnalisent et se forment en permanence. La section III présente l'écosystème interne et externe de la FRH, ses prestataires, ses partenaires, ainsi que les dispositifs de formation et de professionnalisation des collaborateurs RH.

I. Le système d'information ressources humaines (SIRH)

Les progrès informatiques, depuis les premiers logiciels de paie des années 1970 jusqu'à la révolution numérique des années 2000, en passant par l'avènement des premiers SIRH globaux à la fin des années 1990, ont transformé la fonction RH.

Après avoir analysé le développement du SIRH (section A), nous évoquerons l'évolution vers l'e-RH et la digitalisation (section B), les perspectives du SIRH (section C) et des réseaux sociaux numériques d'entreprise (section D), ainsi que la conciliation entre l'informatique et le respect des libertés individuelles (section E).

A. Le développement du SIRH

Le SIRH intègre les applications numériques que gèrent les RH. Il peut lui-même être un module d'un *entreprise resource planning* (ERP), progiciel de gestion intégré.

Dès les années 2000, les SIRH dotés d'interfaces avec les collaborateurs ont favorisé une approche collaborative, rendant les collaborateurs acteurs de leur vie au travail¹. La digitalisation a permis de transformer chaque manager et chaque salarié en acteur RH, à travers les approches du type libre-service ou portail RH. La généralisation de SIRH bâtis sur des configurations plus modulaires, ainsi que les nouvelles fonctionnalités directement accessibles au collaborateur et au manager ont progressivement renforcé le service apporté au collaborateur, en veillant à la simplicité d'usage. Aujourd'hui, les entreprises migrent leur SIRH vers le *cloud* à un rythme très rapide et mettent en place une organisation orientée utilisateur, favorisant agilité et réactivité, en pilotant les équipes RH en charge de ces activités en priorité sur la qualité de leur relation avec les collaborateurs².

La digitalisation contribue à la performance de la fonction RH à cinq niveaux :

- gain de productivité ;
- service rendu aux salariés ;
- qualité des décisions de GRH ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et hiérarchie ;
- meilleures possibilités d'anticipation.

L'informatisation de la fonction RH a permis une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés. Des progrès de productivité sont encore possibles, mais c'est principalement sur les autres points que l'apport devient essentiel. Les outils disponibles améliorent le service rendu aux salariés et l'« expérience collaborateur ». Ils permettent la mise en œuvre des idées fortes actuelles du MRH : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation. La gestion des ressources humaines assistée par ordinateur (GRHAO)³, le choix d'un SIRH adapté au service des enjeux stratégiques de l'entreprise⁴, les réseaux sociaux d'entreprise et la digitalisation favorisent une plus grande proximité avec les collaborateurs, une amélioration de la performance de la chaîne de valeur RH et une concentration sur les missions stratégiques.

Au cours des années 1980, la diffusion rapide des micro-ordinateurs s'est accompagnée de la création de progiciels orientés utilisateurs. Les progiciels ont permis aux petites et moyennes entreprises (PME) de s'équiper et aux grandes entreprises de renouveler leurs équipements.

L'intranet a ouvert de multiples potentialités pour une GRH partagée. Avec l'intranet, le *business to employee* (BtoE) a permis de généraliser la communication à tous les niveaux, verticalement et horizontalement, entre opérationnels et fonctionnels, entre la fonction RH et ses différents clients internes. Au-delà des gains de productivité, l'electronic-RH (e-RH) a favorisé le

1. B. JUST, *Pas de DRH sans SIRH*, 3^e édition, Éditions Liaisons, 2012.

2. A.G. VERRIER et N. BOURGEOIS, *RH en 2030, 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*, Dunod, 2020.

3. J.-M. PERETTI, *GRHAO, Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur*, Éditions Liaisons, 1993.

4. B. MERCK et al., *Équipes RH : Acteurs de la stratégie*, Les Éditions d'Organisation, 2002.

partage, la personnalisation, la réactivité, la mobilisation et l'anticipation⁵. Tous les domaines de la GRH ont bénéficié de l'apport d'un intranet. L'accessibilité du SIRH sur les smartphones élargit les possibilités d'utilisation⁶.

B. Vers l'e-RH

Le terme « e-RH » est apparu dans les années 2000. La révolution numérique dans la fonction RH a accéléré le partage de la fonction, en permettant d'accompagner le management dans la prise en charge effective de ses responsabilités RH et de responsabiliser chaque salarié dans le pilotage de sa vie professionnelle.

Le numérique dégage les DRH des tâches administratives et de gestion. Faire assumer par le salarié une partie des tâches de sa gestion administrative a deux avantages. D'une part, il devient acteur, s'informe et se forme en agissant. Il se prépare, au-delà de la saisie des informations le concernant (changements de situation personnelle ou familiale), de ses demandes (congés, mobilités, formation...) à exercer plus de choix et à devenir plus autonome. D'autre part, le « zéro papier » améliore la qualité de l'information disponible et permet des décisions plus rapides et mieux adaptées avec un coût moindre. Au-delà des gains de productivité procurés, elles positionnent les DRH en partenaires d'affaires (*business partners*), appui des responsables opérationnels. Les DRH accompagnent le management dans la gestion des personnes. Un intranet permet le transfert des compétences RH vers la base opérationnelle et la délocalisation des processus de GRH.

La numérisation de la fonction RH accroît la polarisation des métiers entre ceux qui, plutôt faiblement qualifiés et plus automatisables seront soumis à une forte pression et ceux qui seront revalorisés et exigeront des compétences plus élevées. « Les métiers impliquant de forts contenus décisionnels, de la créativité et de l'intelligence sociale seront préservés et bénéficieront des gains de productivité de la numérisation⁷. »

1. Le libre-service RH (LSRH) et le portail RH

Le boom des LSRH date des années 2000. Les expérimentations se développent et les premières applications deviennent opérationnelles (la gestion des congés et l'affectation de l'intéressement par exemple). Les avantages du libre-service RH dans ses applications de productivité (simplifier les processus pour que le salarié, la hiérarchie et la fonction RH réservent leur temps aux activités créatrices de valeur) ou stratégiques (permettre à l'entreprise d'attirer, de retenir, développer et motiver les compétences stratégiques) sont reconnus.

Les portails RH peuvent être généralistes ou spécialisés. Le portail généraliste offre des prestations administratives en ligne. Le portail spécialisé s'enrichit de nombreuses applications (formation, gestion des compétences...).

Cinq atouts du libre-service RH peuvent être soulignés :

- Le LSRH banalise l'accès à l'information et favorise l'égalité organisationnelle. L'amélioration des moteurs de recherche et des filtres permet de maîtriser le volume et la pertinence des informations.

5. F. SILVA, *Être e-DRH*, 3^e édition, Éditions Liaisons, 2007.

6. CERCLE SIRH, *Le SIRH, des systèmes d'information aux solutions de management des RH*, 4^e édition, Vuibert, 2021.

7. H. EL KAROUI et E. BONNAUD, « Les RH, une fonction clé à l'heure de la transformation digitale », in *Personnel*, n° 556, p. 70-71, janvier 2015.

– Le LSRH responsabilise le salarié. Au-delà de sa gestion administrative, il devient responsable de ses choix quotidiens et de ceux portant sur son parcours professionnel.

– Le LSRH favorise le partage et l'échange. La coopération favorise la diffusion des « bonnes pratiques ». Elle permet le partage, la vision stratégique et son appropriation par chacun. Elle stimule l'intelligence collective.

– Le LSRH modifie le pouvoir. Le manager opérationnel devient le « premier RH ». Les informations lui permettent d'optimiser ses décisions et d'assumer ses responsabilités RH. Le LSRH peut lui donner du « sens ».

– Le LSRH renforce les missions « partenaire stratégique » et « partenaire d'affaires » du DRH en libérant du temps, en fournissant l'information en temps utile, les données et des moyens de traitements appropriés.

Ce sont ces atouts qui expliquent l'intérêt des LSRH, dont on attend productivité administrative et efficacité managériale.

Le succès du LSRH repose sur une refonte des process, la révision de l'organisation, la professionnalisation de la fonction et celle du management. Il implique aussi une « culture du Net » chez les salariés.

2. La mutualisation et les centres de services partagés RH (CSP RH)

Dès les années 2000, une tendance à la création de CSP RH apparaît dans les grands groupes, avec pour objectif la spécialisation des tâches, la réduction des coûts et l'accroissement de la qualité grâce à la mutualisation des ressources et des compétences. Le CSP RH permet d'homogénéiser les pratiques globales en mutualisant la réalisation des tâches et en unifiant les processus.

Un CSP RH permet le développement d'une expertise poussée des gestionnaires dans chacun des domaines mutualisés. Il permet d'en garder le contrôle car l'activité reste internalisée dans l'entreprise. Cette expertise donne la possibilité de gérer les problématiques rencontrées plus facilement.

C. Perspectives de la digitalisation

L'édition 2021 de l'Observatoire Intranet & Digital Working souligne que, après la crise sanitaire, la transformation numérique est devenue une priorité pour tous les types de population – surtout pour les managers – et que le digital interne est perçu comme un levier pour l'efficacité opérationnelle et un indispensable du télétravail⁸. Des plateformes de santé et bien-être au travail aux outils de mesure de l'humeur des salariés, de nombreux services RH sont désormais disponibles en ligne pour apporter de nouvelles réponses aux besoins d'accompagnement et de proximité exprimés par les salariés.

Selon le baromètre 2021 de la Digitalisation de la fonction RH, réalisé par Deloitte, la quasi-totalité des entreprises n'a pas achevé la transformation digitale de sa fonction RH : seuls 6% des entreprises répondantes considèrent avoir digitalisé tous leurs process. La transformation est à l'œuvre dans neuf entreprises sur dix : parmi elles, 37% s'estiment en progrès et avoir parcouru plus de la moitié du chemin, et 53% que seule une minorité des

8. Observatoire Intranet & Digital Working, « Où en est la transformation digitale des organisations en 2021 ? », ARCTUS.

process a été digitalisée⁹. Parmi les projets accélérés par le Covid-19, le développement des nouveaux modes de travail arrive largement en tête, en étant cité par près de trois entreprises sur quatre (72 %), devant la formation (49 %) et le recrutement/*onboarding* (37 %). Parmi les chantiers stratégiques prioritaires en termes de digitalisation, les DRH situent les process liés au capital humain en première place, notamment le développement des compétences, la formation et l'*onboarding* des collaborateurs.

Avec l'émergence de l'ordinateur portable (le poste de travail numérique ou *digital workplace*), le travail flexible et délocalisé se développe dans l'entreprise étendue. La crise sanitaire a accéléré l'évolution vers le travail hybride. Le DRH est confronté aux défis RH de l'organisation hybride et doit faire vivre la culture d'entreprise au sein d'un espace désormais plus virtuel¹⁰.

D. Les réseaux sociaux d'entreprise (RSE)

À l'heure de la transformation digitale, on rencontre de plus en plus souvent ces plateformes collaboratives destinées à fluidifier les échanges entre les salariés d'une même entreprise. Les RSE sont la traduction dans le contexte de l'entreprise des pratiques de digitalisation¹¹.

1. Des réseaux pour innover

Un réseau social d'entreprise est une communauté de personnes appartenant à une même entité et échangeant à des fins professionnelles. La mise en place d'une plateforme a pour objectif de rendre le travail plus collaboratif et la communication interne dans l'entreprise plus fluide. Les RSE ont pour vocation de faciliter le développement de la communication remontante et transversale et les échanges entre différents services, différents domaines d'expertise, sans passer par la voie hiérarchique.

Les fonctionnalités des RSE s'ajoutent à celles d'une messagerie électronique – dont elles suppriment certains abus – et d'intranet. Ils favorisent une meilleure adhésion des collaborateurs à la stratégie d'entreprise. Ils permettent la mise en relation des collaborateurs et font émerger des communautés d'intérêt sur la base d'un volontariat. Les RSE rendent la communication plus fluide entre collaborateurs ayant des activités et objectifs communs. Ils rendent l'entreprise plus agile. Ils favorisent la transparence, la réactivité dans les échanges et l'innovation incrémentale. Ces réseaux sont soumis aux règles européennes de protection et de confidentialité des données.

2. Un développement prometteur

Les premiers RSE sont apparus en 2008 et se sont progressivement installés dans les sociétés pour remplacer les intranets classiques ou coexister avec eux.

9. Deloitte, Baromètre « Transformation digitale des Ressources Humaines », Future of HR 2021, 10 mars 2021.

10. J.M. PERETTI (2021), « Les défis RH du travail hybride », in AUTISSIER et al., Travail et Organisation Hybride, ESKA, 215-224.

11. Z. MAROUF, « Les Réseaux sociaux d'entreprise », in « Des outils RH au service de l'expérience collaborateur », *Revue Personnel*, mars-avril 2017.

Exemple : Piazza, le nouveau réseau social d'Orange

Plazza, le réseau social d'Orange créé en 2011, repose sur deux principes : le volontariat (chacun a la possibilité de créer son profil) et la confiance (pas de posture de contrainte de la part du management).

En 2015, Orange a lancé son réseau social interne de deuxième génération à l'échelle mondiale, avec une accessibilité décuplée. La nouvelle plateforme est disponible partout dans le monde, pour l'ensemble des salariés d'Orange. Elle est « *multi-device* », disponible sur tout type d'équipement *via* son ordinateur, son smartphone ou sa tablette, même personnelle.

Le groupe entend offrir avec Plazza une expérience salarié inédite, avec une solution parfaitement intégrée à l'environnement de travail de l'utilisateur et interagissant avec les outils du quotidien. Les collaborateurs peuvent désormais :

- répondre plus vite aux clients en utilisant Plazza, en permettant par exemple aux conseillers clients d'échanger entre eux en temps réel sur des cas difficiles ;
- construire des groupes de travail à l'initiative des métiers, afin d'échanger de manière interactive sur différents projets et de partager des informations en temps réel, en invitant des personnes même externes à l'entreprise ;
- favoriser l'innovation et l'émergence de nouvelles idées, avec des discussions ouvertes, des sondages, des blogs, des flux d'activité ;
- accéder plus aisément, grâce à la technologie « *machine learning* », à des contenus et des contacts pertinents qu'ils ne suivaient pas auparavant ; l'outil analyse en effet des paramètres pour suggérer des informations pertinentes à chacun, en rapport avec son utilisation personnelle et ses intérêts ;
- enrichir leur profil avec leurs expériences, centres d'intérêt, projets et succès.

E. Cybersurveillance, informatique et libertés

Pour limiter les risques de la cybersurveillance, un cadre réglementaire a été créé en 1978 avec la loi « Informatique et libertés » et la Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL). En 2018, le Règlement général sur la protection des données (RGPD) a modifié profondément les obligations pesant sur les organismes, publics ou privés, qui traitent des données.

1. La CNIL

La CNIL a été créée en 1978 et est dotée d'un pouvoir réglementaire. Elle émet des recommandations et peut prendre des sanctions. Tout traitement mettant en œuvre des informations nominatives doit faire l'objet d'une déclaration auprès de la CNIL. La loi du 6 août 2004 a adapté la loi de 1978 aux évolutions technologiques, donnant de nouveaux pouvoirs à la CNIL et définissant les droits fondamentaux à respecter (protection des données à caractère personnel et conditions de licéité des traitements de données personnelles).

2. Le RGPD

Les dispositions du RGPD sont entrées en vigueur le 25 mai 2018. Elles représentent le nouveau cadre juridique de l'Union européenne qui gouverne la collecte et le traitement des données à caractère personnel des utilisateurs.

Le RGPD s'applique à toute organisation, publique et privée, qui traite des données personnelles pour son compte ou non, dès lors qu'elle est établie sur le territoire de l'Union européenne ou que son activité cible directement des résidents européens. La notion de « données person-

nelles » est à comprendre de façon très large : Une « donnée personnelle » est « toute information se rapportant à une personne physique identifiée ou identifiable ». Un « traitement de données personnelles » est une opération, ou ensemble d'opérations, portant sur des données personnelles, quel que soit le procédé utilisé (collecte, enregistrement, organisation, conservation, adaptation, modification, extraction, consultation, utilisation, communication par transmission, diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, rapprochement).

3. Le délégué à la protection des données (DPO)

La CNIL recommande la désignation d'un « délégué à la protection des données » ; il peut s'agir d'un prestataire externe ou d'un salarié. Le DPD (également nommé DPO) prévu par le RGPD remplace, depuis le 25 mai 2018, le correspondant informatique et libertés (CIL). Il a pour mission de conseiller le service RH dans la mise en conformité au RGPD et de contrôler sa bonne application. Sa désignation doit être notifiée à la CNIL et aux IRP.

4. La cybersurveillance

La CNIL publie chaque année un rapport. Les plaintes reçues lui permettent en effet d'identifier de nouvelles tendances. Le rapport 2020 constate que le développement du télétravail, en raison de la crise sanitaire, contribue à la tendance, constatée depuis quelques années, à flouter les frontières entre vie professionnelle et vie privée des salariés, et précise : « Concernant le pouvoir de contrôle de l'employeur, il faut rappeler que celui-ci n'est pas illégitime puisqu'il s'agit d'une contrepartie naturelle du contrat de travail. Néanmoins, il ne peut pas être sans limites. La mise en place de dispositifs de contrôle de l'activité des salariés doit en effet répondre à un principe de proportionnalité. Ainsi, l'employeur doit pouvoir justifier que les dispositifs mis en œuvre sont strictement proportionnés à l'objectif poursuivi et ne portent pas une atteinte excessive aux droits et libertés des salariés, en particulier au droit au respect de leur vie privée¹². »

En 2005, la CNIL a précisé les conditions de conformité des dispositifs d'alertes professionnelles (les « lignes éthiques ») à la loi informatique et libertés¹³.

5. La sécurité des données de ressources humaines et la cybersécurité

Les plaintes concernant la sécurité des données de ressources humaines reçues par la CNIL connaissent une hausse importante. Elles concernent des failles de sécurité du réseau informatique ou des erreurs humaines ayant pour conséquence la divulgation à des collègues ou à des tiers de données confidentielles telles que les revenus, le numéro de sécurité sociale ou les coordonnées personnelles. Les salariés sont de plus en plus sensibles à la protection de leurs données.

Avec le développement rapide du télétravail une grande part des communications intra entreprise sont effectuée à distance et l'entreprise devient plus vulnérable aux cyberattaques. Les DRH participent à la cybersécurité de l'entreprise en faisant de chaque collaborateur un rempart contre les cyberattaques avec la formation de l'ensemble du personnel des RH et de tous les collaborateurs sur les protocoles de cybersécurité

12. CNIL, 41^e rapport annuel 2020, juin 2021.

13. CNIL, Document d'orientation du 10 novembre 2005, in *Liaisons sociales*, n° 14502 du 17 novembre 2005.

6. Le droit à la déconnexion et la lutte contre le floutage (*blurring*)

La loi travail d'août 2016 impose aux entreprises de réguler l'utilisation des outils numériques, la façon de respecter les temps de repos et de congés des salariés, ainsi que leur équilibre vie professionnelle/vie familiale. Elles doivent traiter du droit à la déconnexion dans le cadre de la négociation annuelle sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et la qualité de vie au travail. À défaut d'accord, les entreprises doivent mettre en place une charte, après avis du comité social et économique, qui précise « les modalités de l'exercice du droit à la déconnexion » et prévoit des « actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques ».

Avec la crise sanitaire et le développement brutal du télétravail, la prise de conscience des risques de floutage (ou *blurring*) s'est renforcée. Le terme vient de l'anglais *blur*, qui correspond au mot « flou » ou, dans le cas d'un verbe, à « se brouiller ». Dans le cadre du travail, le *blurring* est la situation dans laquelle la ligne de séparation entre vie professionnelle et vie personnelle devient floue, et peut occasionner stress et irritabilité. Les DRH mettent en œuvre les pratiques permettant d'éviter les effets négatifs du *blurring*.

II. L'organisation de la DRH

Réorganiser les métiers RH dans un objectif de création de valeur ajoutée conduit à centraliser les métiers RH à valeur ajoutée, à externaliser les fonctions moins stratégiques et à restructurer la fonction RH pour mieux répondre aux besoins des clients internes. En effet, la fonction Ressources humaines doit répondre à deux enjeux de performance :

- augmenter la productivité de ses activités transactionnelles de gestion (paie, gestion des temps...);

- réaliser des actions à valeur ajoutée pour ses différents clients (direction, managers, salariés).

Après avoir présenté diverses solutions d'organisation (section A), l'organigramme de la DRH (section B), les postes et les salaires (section C), les possibilités d'externalisation seront abordées (section D). La sanction E sera, quant à elle, consacrée à la contribution de la fonction à la création de valeur. La section F présente les tendances d'évolution de la FRH dans le contexte des années 2022-2030.

A. Les solutions d'organisation

Plusieurs possibilités d'organisation de la fonction RH peuvent être étudiées. Le tableau 3.1 présente six solutions alternatives.

B. L'organigramme de la fonction RH

L'organigramme de la fonction RH devient plus complexe lorsque la taille de l'entreprise s'accroît et qu'elle se développe au niveau international.

Tableau 3.1.1. Six solutions alternatives d'organisation de la fonction RH

	Département central	Un service RH par unité	Fournisseur de services	Centre de services	Centre d'expertise	Solutions intégrées
Image	Département étoffé au niveau du siège	Un service RH dédié par unité	Prestations contractuelles	Opérations administratives	Spécialistes de renommée mondiale au service des unités	Équipes fonctionnelles pluridisciplinaires : RH + finances + marketing
Facteurs clés de succès	Politiques standardisées Efficacité des opérations	Cohérence avec l'unité Appartenance à l'unité	Clarté des contrats à court et à long terme Relations dépassant les frontières des unités	Standardisation du travail Technologie Système d'information	Connaissance technique en profondeur Relation contractuelle avec les unités Demande des unités limitées à des questions techniques	Organisations d'équipes pluridisciplinaires Relation contractuelle par projet avec les unités
Objectif principal	Politique RH de groupe Orientation à long terme de l'entreprise	Construire des systèmes RH adaptés aux besoins de l'unité	Passer des contrats pour des prestations RH	Fournir efficacement les prestations de service au personnel	Fournir une expertise technique dans chaque domaine de la fonction RH	Offrir un service de conseil complet et rapide aux unités
Forces	Cohérence Efficacité	Ressources dédiées Adaptabilité des programmes	Prix clair de chaque service rendu	Efficacité Scission des activités RH	Excellence technique dans chaque domaine	Réponse globale à la préoccupation d'une unité (acquisition par exemple)
Faiblesses	Manque de flexibilité Pas d'appartenance	Duplication Peu d'expertise Isolement	Informations contractuelles incomplètes Sortie d'informations internes	Temps de réponse	Scission des activités RH Fort degré de collaboration nécessaire	Collaboration entre différents services fonctionnels
Clé de mesure de la performance	Efficacité globale pour le groupe	Efficacité locale	Coût	Coût	Support technique	Support intégré

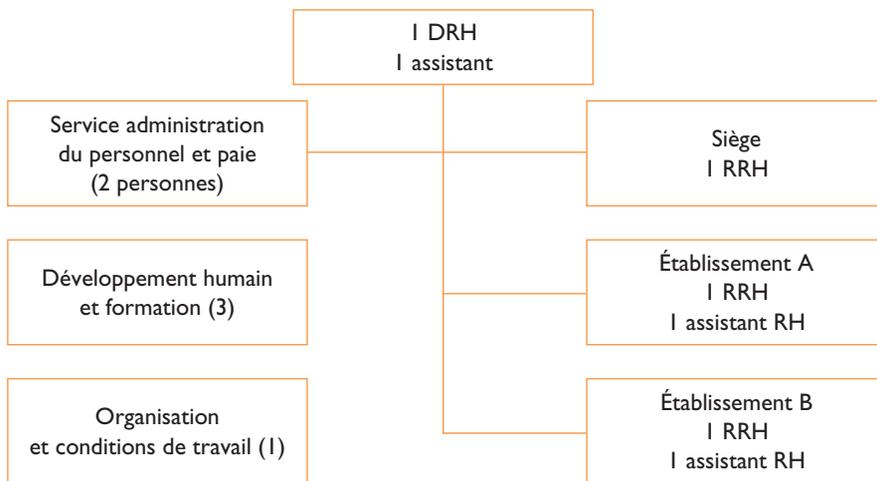
Source : D. ULRICH, *op. cit.*

1. La FRH dans la PME

La fonction RH dans la très petite entreprise (TPE) est assurée par le dirigeant et son assistant administratif, interne ou externe, qui gère toutes les fonctions supports. Un poste d'« assistant RH », assumant la gestion administrative du personnel, apparaît, en cumul avec d'autres tâches administratives, à partir de 10 à 20 salariés.

La formalisation des pratiques RH et l'émergence d'une FRH sont progressives dans la PME¹⁴. À partir de 50 salariés, un poste de cadre « responsable ressources humaines » est créé. Le titre de « directeur des ressources humaines » apparaît à partir de 100 à 200 salariés. Le dimensionnement du service RH dépend du nombre de salariés, de la diversité des statuts et des sites géographiques, ainsi que du degré d'externalisation de la gestion administrative et de la paie, avec un taux moyen de 2% de l'effectif total dédié aux missions RH entre 200 et 500 personnes. À partir de 300 salariés, le service RH compte plusieurs cadres dédiés aux principales missions de la fonction.

Figure 3.1 Exemple d'organigramme de la DRH



Le personnel RH représente 1,7% de l'effectif, répartis entre fonctions centrales (8) et établissements (5).

2. La fonction RH dans les entreprises de taille intermédiaire (ETI)

À partir de 500 salariés, le champ de la FRH s'étend. Les effectifs de la fonction comptent plus de 50% de cadres pour accompagner le saut organisationnel de la FRH.

La part des effectifs RH en équivalent temps plein (ETP) dans les ETI est généralement comprise entre 1,5 et 2,5% de l'effectif total et varie en fonction du périmètre des activités de la fonction, de la diversité des qualifications et des statuts, de la dispersion géographique des sites, de l'internationalisation et du degré d'externalisation des activités RH.

14. H. MAHE DE BOISLANDELLE, *Gestion des ressources humaines dans les PME*, Economica, 3^e éd., 2015.



RESSOURCES HUMAINES

18^e ÉDITION

Jean-Marie Peretti, professeur à l'ESSEC Business School, professeur émérite de l'IAE de Corse, docteur HDR en sciences de gestion, a développé des activités de praticien, de dirigeant, de consultant, d'auditeur social et d'enseignant-chercheur. Titulaire de la chaire ESSEC du Changement et de celle de l'Innovation managériale et de l'excellence opérationnelle (IMEO), il est directeur académique du master spécialisé « Directeur des RH ». Président d'honneur de l'IAS (Institut international de l'audit social) et de l'AGRH (Association francophone de gestion des ressources humaines), président de l'ASMP (Académie des sciences de management de Paris), rédacteur en chef de la revue « Question(s) de management », conseil d'entreprises et d'organisations en France et à l'international, il a publié de nombreux ouvrages et articles.

- **Le livre de référence, parfaitement à jour.**
- **Une vision concrète et prospective** de la discipline RH, au plus près des besoins des entreprises et des étudiants.
- Toutes les **dernières évolutions réglementaires** : le contrat de sécurisation professionnelle, le contrat d'engagement jeune, le télétravail, etc.
- Les approches et tendances RH actuelles : **l'apprenance, l'expérience collaborateur (onboarding...), la gestion des talents, le pilotage de la transformation, la conduite du changement, la digitalisation et l'essor de l'IA, etc.**
- Des développements inédits suite à la crise sanitaire : **le travail hybride, le flex office, le droit à la déconnexion, le bien-être au travail, l'impact de la fonction RH** (contribution au développement durable, responsabilité sociétale, performance extrafinancière, etc.).
- **Plus de 160 exemples** d'entreprises : LVMH, Danone, L'Oréal, Engie, Orange, Michelin, Crédit Agricole, Veolia, Renault, Auchan, FDJ, Publicis, Hermès, Pierre Fabre...

SOMMAIRE

La fonction RH. 1. Le développement de la GRH 2. Les missions de la fonction 3. L'organisation de la fonction 4. L'audit social et sociétal
L'emploi. 5. Les femmes et les hommes 6. Les emplois, les métiers et les compétences 7. Les politiques de l'emploi 8. Le recrutement et l'intégration 9. Le management de la mobilité, des talents et des départs
Les rémunérations. 10. La politique de rémunération 11. Les composantes de la masse salariale 12. La fixation du salaire 13. Le partage des profits et l'épargne salariale 14. L'audit des rémunérations
Le développement humain et social. 15. La formation, l'apprenance et le développement des compétences. 16. La santé, la sécurité, le bien-être et la qualité de la vie au travail. 17. Le management du temps de travail. 18. Le dialogue social. 19. L'information et la communication dans l'entreprise. 20. La mise en œuvre de la responsabilité sociétale et du développement durable. 21. Le pilotage de la transformation

PUBLIC : étudiants en universités, écoles de management et d'ingénieurs, stagiaires de la formation continue ; DRH et cadres RH ; dirigeants et managers opérationnels, acteurs du dialogue social.

ISBN : 978-2-311-41072-3



9 782311 410723