

# GESTION DES RESSOURCES HUMAINES : QUELLES PRIORITÉS ?

1000 gestionnaires des ressources humaines d'entreprises du secteur marchand ont été interrogés en mars 2011. L'enquête a permis de faire le point sur les dossiers que ces derniers doivent traiter et gérer dans les prochains mois et d'identifier leurs priorités à moyen terme.

## LES ENSEIGNEMENTS PRINCIPAUX

Réalisée auprès d'un échantillon représentatif des entreprises du secteur marchand de plus de 50 salariés, cette enquête produit des résultats plus nuancés que ce qui ressort de la communication sur la GRH la plus fréquente. En effet, cette dernière est le plus souvent le reflet de projets portés par une minorité d'entreprises, plutôt de grande taille et/ou de forte notoriété, ou par des sociétés de conseil spécialisées, et, en conséquence, n'est pas représentative de la majorité des politiques RH.

**L'ambiance dominante dans les services RH semble être à l'attentisme**, même si les entreprises enquêtées s'inscrivent dans des dynamiques économiques et sociales parfois très différentes. L'un des effets de la crise de 2008 est l'installation d'un climat d'incertitude, caractérisé par des symptômes de repli évident, tant sur le plan quantitatif des politiques RH (stagnation des effectifs) que sur le plan qualitatif (peu de démarches innovantes envisagées, pas de réflexion sur le renouvellement des profils de compétences).

**Le manque de visibilité quant aux évolutions futures de nombreuses entreprises** contraint beaucoup de gestionnaires RH à une gestion à court terme, ce qui, en soi, n'est pas porteur d'une démarche d'innovations.

**Néanmoins, ce repli sur l'interne n'a pas que des aspects négatifs pour les salariés déjà en poste.** Alors que pendant les périodes de croissance l'intérêt des services RH se porte sur les recrutements, actuellement, c'est la gestion optimisée des compétences internes qui est au cœur des priorités. Améliorer les compétences via la formation, mais aussi mieux les connaître et les identifier via l'évaluation et les référentiels, repérer les savoirs-clefs et s'interroger sur les conditions de leurs transmissions sont autant de chantiers complémentaires que cette période de prudence a permis d'ouvrir dans de nombreuses entreprises afin de préparer la reprise dans les meilleures conditions.

**De nombreux facteurs contribuent à des politiques RH diversifiées.** Outre la taille et le secteur d'activité économique, la position dans la filière, la situation vis-à-vis de la concurrence et l'attractivité de la zone d'emploi sont des déterminants forts des préoccupations et des orientations des politiques RH.

De même, l'organisation de la gestion des ressources humaines est un indicateur important de la prégnance des orientations choisies : centralisée, homogène, spécialisée selon les métiers et/ou les zones géographiques, globale, locale,...

Par ailleurs, en menant une enquête auprès des « entreprises », on ne peut ignorer que l'interlocuteur interrogé est lui-même « situé » : selon qu'il s'agit d'un Directeur des Ressources humaines ou d'un assistant RH, d'un gestionnaire RH exerçant au siège de l'entreprise ou dans un de ses établissements, d'un Directeur d'entreprise ou d'un Directeur

Administratif et Financier, les niveaux d'information et les préoccupations sont différents, et, surtout, le pouvoir sur les orientations et les décisions est au final très inégal. L'analyse statistique confirme qu'à côté des déterminants identifiés, la vision portée par le gestionnaire RH interrogé joue un rôle central.

### 2006-2011 : le climat a changé

Lors d'une enquête similaire réalisée en 2006, les deux tiers des entreprises déclaraient un chiffre d'affaires en hausse ; en 2011, elles ne sont plus que 40 % dans ce cas. Un tel écart suffit-il à expliquer les autres différences de résultats constatés, probablement en partie.

Mais les changements n'ont pas été que conjoncturels et il faut aussi tenir compte de l'évolution des orientations des politiques d'emploi. Dans l'intervalle des cinq années, les entreprises ont été conduites à mettre en œuvre plusieurs mesures visant au maintien dans l'emploi, même si la toute récente « rupture conventionnelle » a considérablement assoupli les conditions de séparation.

De même, le renouvellement des dispositifs et des outils a pu conduire à remettre en chantier ce qui était considéré comme « réalisé » en 2006, par exemple l'informatisation de tout ou partie de la GRH.

Sans que l'on puisse parler de bouleversement des priorités RH, leur hiérarchie présente quelques différences entre 2006 et 2011. Tout d'abord, il y a cinq ans, les taux de réponses « tout à fait » et « plutôt prioritaire » avaient été systématiquement supérieurs, ce qui rend la comparaison statistique difficile, mais surtout traduit une politique RH actuelle relativement atone, sans réelle ligne directrice forte.

Si l'on s'appuie sur le classement selon le taux de « tout à fait prioritaire », l'optimisation de l'organisation du travail reste toujours au premier rang mais ce sont les priorités suivantes qui ont changé. En 2006, la fidélisation des salariés et le climat social se situaient au 2ème rang des priorités ; en 2011, ils ont été remplacés par la problématique de la gestion des compétences en interne.

### Les trois premières priorités (« tout à fait prioritaires »)

#### En 2006

- Optimiser l'organisation ou la productivité
- Fidéliser
- Améliorer le climat social

#### En 2011

- Optimiser l'organisation du travail
- Organiser la transmission des savoirs
- Prévoir les besoins en compétences

# LES DISPOSITIFS EN GRH : PRATIQUES ET APPRÉCIATIONS

## LES OUTILS DE GESTION À LA DISPOSITION DES POLITIQUES RH

Afin d'optimiser leur GRH, les entreprises ont à leur disposition plusieurs types de dispositifs et d'outils. Certains sont considérés comme « installés », d'autres « en développement », même si des outils ou dispositifs étaient déjà là. D'autres enfin sont jugés inutiles, donc ni « déjà réalisés », ni « en projet » ou « en développement ».

### Les dispositifs déjà en place

À l'exception de la formalisation de l'évaluation des salariés, considérée comme « réalisée » par la majorité, les autres dispositifs sont minoritairement classés parmi les réalisations.

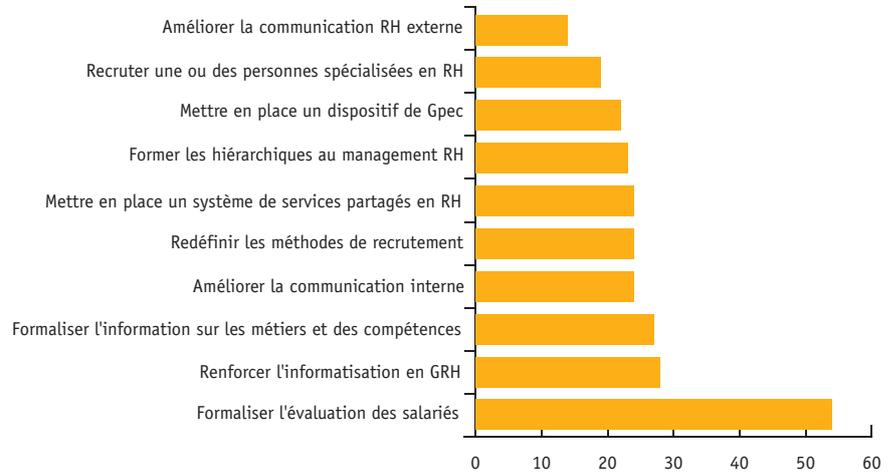
Le dispositif le plus banalisé le reste cependant de manière très relative. Ainsi, dans les entreprises de moins de 200 salariés, les processus visant à formaliser l'évaluation ont déjà été mis en place par 53% d'entre elles, contre 62% dans les entreprises de plus de 500 salariés.

La formalisation de l'évaluation est un processus plus installé dans les entreprises situées dans les bassins d'emplois jugés attractifs, dans les entreprises soumises à une pression concurrentielle forte et dans les structures ayant opéré des rachats au cours des deux dernières années. Les entreprises déclarant un chiffre d'affaire en progression au cours de l'année 2010 sont également proportionnellement plus nombreuses à avoir formalisé l'évaluation.

### Les dispositifs en développement ou en projet

L'amélioration de la communication interne est la première action envisagée, et ce quels que soient la localisation, le secteur d'activité et la taille de l'entreprise.

### DISPOSITIFS DÉJÀ RÉALISÉS (EN %)



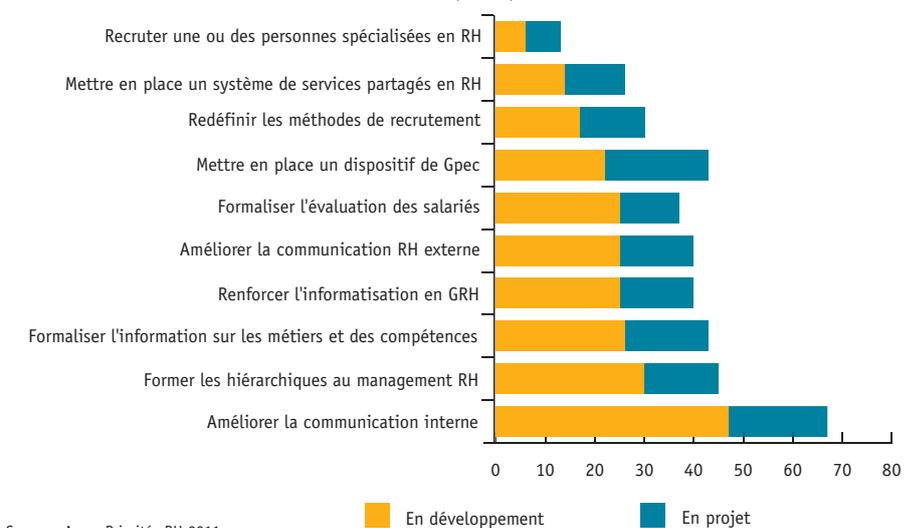
Source : Apec, Priorités RH 2011

### FORMALISATION DE L'ÉVALUATION DES SALARIÉS SELON DIFFÉRENTS FACTEURS ÉCONOMIQUES

Facteurs économiques différenciants		Évaluation déjà réalisée
Bassin d'emploi	Très attractif	60%
	Pas attractif	43%
Pression concurrentielle	Forte	59%
	Faible	47%
Rachats effectués au cours des 2 dernières années	Oui	65%
	Non	51%
Évolution du CA sur 2010	En progression	59%
	En recul	54%

Source : Apec, Priorités RH 2011

### DISPOSITIFS EN DÉVELOPPEMENT OU EN PROJET (EN %)



Source : Apec, Priorités RH 2011

Ce projet d'améliorer la communication interne est plus fréquent dans les entreprises implantées dans des bassins d'emplois à attractivité modérée ou faible. Ceci s'explique par le fait que l'amélioration de la communication interne est déjà jugée réalisée dans les bassins attractifs. Pour les mêmes raisons, les entreprises n'ayant pas fait l'objet d'un rachat au cours des deux dernières années mettent plus en avant l'axe de l'amélioration de la communication interne.

#### L'AMÉLIORATION DE LA COMMUNICATION INTERNE SELON DIFFÉRENTS FACTEURS ÉCONOMIQUES

Facteurs économiques différenciants		L'amélioration de la communication interne	
		En développement	En projet
Bassin d'emploi	Très attractif	38%	16%
	Pas attractif	48%	21%
Entreprise rachetée au cours des 2 dernières années	Oui	34%	23%
	Non	49%	20%

#### Les dispositifs écartés

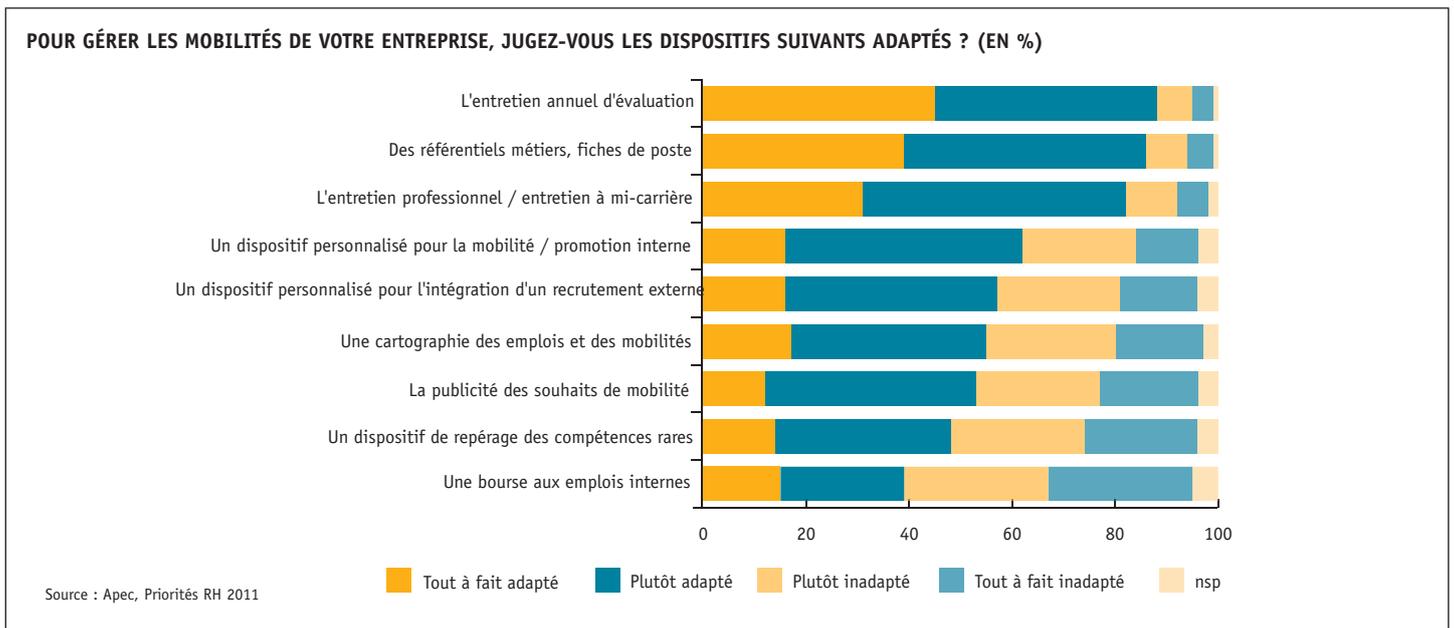
Enfin, certains dispositifs possibles sont écartés. Ainsi, pour plus de deux tiers des entreprises, le recrutement de personnes spécialisées en RH n'est pas programmé. Deux autres dispositifs sont également mis à

l'écart : l'amélioration de la communication externe et la redéfinition des méthodes de recrutement. 45% des gestionnaires RH déclarent qu'il n'y a pas de projet sur ces sujets.

#### Gestion des mobilités : les services RH plébiscitent trois dispositifs

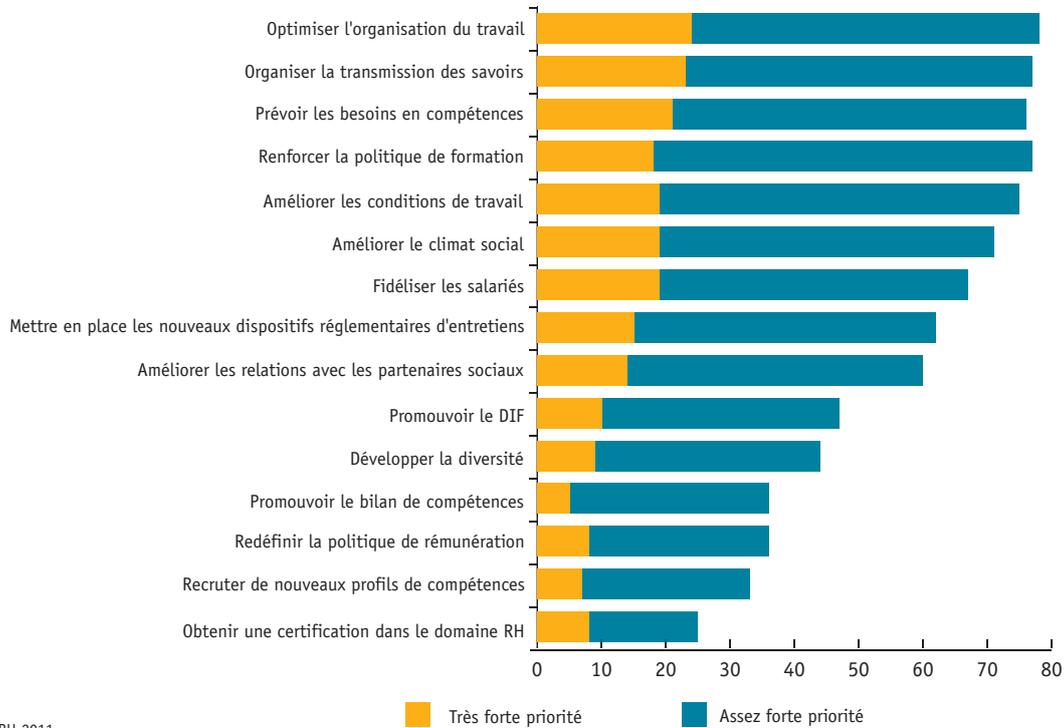
On a vu dans les intentions des politiques d'emploi que la mobilité interne était privilégiée. Ce sont les dispositifs classiques les plus répandus qui sont considérés comme adaptés – entretien annuel d'évaluation et référentiels métiers ou fiches de postes. On notera que le nouveau dispositif des entretiens à mi-carrière vient immédiatement après, ce qui semble montrer qu'il répond à un véritable besoin dans les entreprises.

Les dispositifs apparemment moins convaincants sont les dispositifs d'accompagnement personnalisé (mobilité et intégration), les dispositifs lourds et complexes de cartographie des emplois qui permettent de repérer les dynamiques de mobilité et enfin ceux qui jouent la transparence pour l'affichage des souhaits et des possibilités de mobilité dans l'entreprise.



# L'OPTIMISATION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL AU PREMIER RANG DES PRIORITÉS RH

LES PRIORITÉS RH À MOYEN TERME (12-18 MOIS EN %)



Source : Apec, Priorités RH 2011

Les champs d'action et les missions des services RH sont vastes et multiples. Les gestionnaires RH ont été invités à préciser quel était le degré de priorité de 15 démarches RH pour leur entreprise à moyen terme (12 à 18 mois). Parmi ces actions, 9 sont considérées comme de « très fortes » ou « assez fortes » priorités par au moins 60% des services RH tandis que 6 sont jugées prioritaires par moins de la moitié d'entre eux.

L'optimisation de l'organisation du travail est une préoccupation constante des entreprises. Cependant sa « priorité » renvoie soit à l'objectif, soit à la méthode permettant d'atteindre l'objectif, soit à sa temporalité et son niveau d'urgence. Les responsables RH ayant répondu que cette optimisation était « tout à fait prioritaire » ont été invités à expliquer leur choix dans le cadre d'une question ouverte. L'analyse des verbatims montre que la dimension « prioritaire » est plus souvent attribuée à l'organisation même de la démarche d'optimisation, et éventuellement à son calendrier, qu'aux résultats attendus. En outre, tous n'abordent pas l'enjeu de l'optimisation de la même manière.

On identifie trois axes : l'organisation, la gestion des compétences, les conditions de travail.

## ■ L'axe « organisation »

Il s'agit de mettre en place parfois dans toute l'entreprise, mais plus souvent dans une activité spécifique, une nouvelle organisation, via des nouveaux logiciels, des nouveaux process de production, des nouvelles procédures.

En termes de gestion des ressources humaines, il s'agit alors selon les cas :

- De faire un nouvel organigramme
- De mettre en place une démarche Qualité, éventuellement en recrutant

- D'étudier l'impact sur la répartition des tâches
- De revoir l'organisation du temps de travail

## ■ L'axe « gestion des compétences »

- La création ou la refonte de fiches de postes
- La redéfinition des missions (la recherche de la polyvalence est plus souvent évoquée que la spécialisation)
- La GPEC
- La transmission des savoirs
- Les mobilités internes (vers des postes commerciaux)
- La formation

## ■ L'axe « amélioration des conditions de travail »

Il s'agit d'améliorer les conditions de travail et les procédures de sécurité, d'avoir une approche ergonomique du travail, voire d'ouvrir un dossier sur les risques psychosociaux. La mise en place de groupes de travail et d'une démarche de concertation (avec les salariés et/ou avec les instances représentatives des salariés) est souvent évoquée en tant que méthode (réunions du personnel, concertation des salariés, création de groupes projets, relation avec les partenaires sociaux, négociation sur la qualité de vie au travail, écoute, communication interne, échanges entre les services, ...).

Enfin, une partie des interlocuteurs ont clairement dit qu'ils ne « souhaitaient pas répondre » ou que l'information était confidentielle. De fait, dans de nombreuses entreprises, l'optimisation passe par des réorganisations plus ou moins étendues et doit faire l'objet d'une consultation préalable du comité d'entreprise, ce qui peut expliquer cette réticence.

# L'ORGANISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Les deux tiers des entreprises interrogées sont réparties sur plusieurs établissements, mais selon les personnes enquêtées, l'harmonisation de la GRH constitue la norme dans 88 % des entreprises multi-établissements.

## L'homogénéité de la GRH : une norme largement partagée

Selon plus de 90 % des gestionnaires RH interrogés, la gestion des ressources humaines de leur entreprise est « homogène ». Lorsqu'elle n'est pas uniforme dans toute l'entreprise (c'est le cas marginal de 8 % des entreprises), la GRH est le plus souvent différenciée par métier ou branche d'activité. Moins répandue, la distinction par zone géographique est une autre forme d'organisation des politiques RH au sein des entreprises (dans un peu moins de la moitié des cas). Elle peut en outre être cumulée à une différenciation par métier ou par branche.

## Une GRH centralisée au siège dans la majorité des cas

Dans près de 70 % des entreprises pluri-établissements, la gestion des ressources humaines est totalement centralisée au niveau du siège. Logiquement, avec la taille de l'entreprise tendent à s'élever le nombre de métiers, de branches d'activités et d'implantations géographiques, ce qui favorise la décentralisation des activités de GRH auprès des acteurs de proximité (les spécialistes des RH et les managers opérationnels). La décentralisation s'appuie alors sur les liens concrets entre les salariés et l'équipe de la fonction RH. Les entreprises de l'Industrie semblent les plus enclines à la décentralisation : 47 % d'entre elles décentralisent des activités RH au niveau des établissements contre 33 % en moyenne. À l'inverse, 80 % des entreprises du Commerce centralisent leur GRH au siège.

## Une décentralisation à géométrie variable

La décentralisation mise en place par 30 % des entreprises multi-établissements ne concerne pas tous les processus RH dans les mêmes proportions.

Le recrutement est l'activité la plus fréquemment déléguée – partiellement ou totalement – au niveau des établissements, qu'il s'agisse de équipes RH et/ou de managers opérationnels.

La décentralisation peut toutefois n'être que partielle, comme c'est plus souvent le cas pour le recrutement (44 % de décentralisation partielle contre 29 % de décentralisation totale). Seule une partie des activités liées au processus d'embauche sont dès lors déléguées aux

établissements, le siège pouvant notamment conserver un pouvoir décisionnaire important.

La décentralisation peut aussi concerner la paie, l'administration du personnel, l'évaluation, la gestion de la formation ou encore des carrières dans 60 à 65 % des cas. C'est en matière d'évaluation du personnel que la décentralisation est la plus fréquemment « totale », puisqu'elle implique directement les managers.

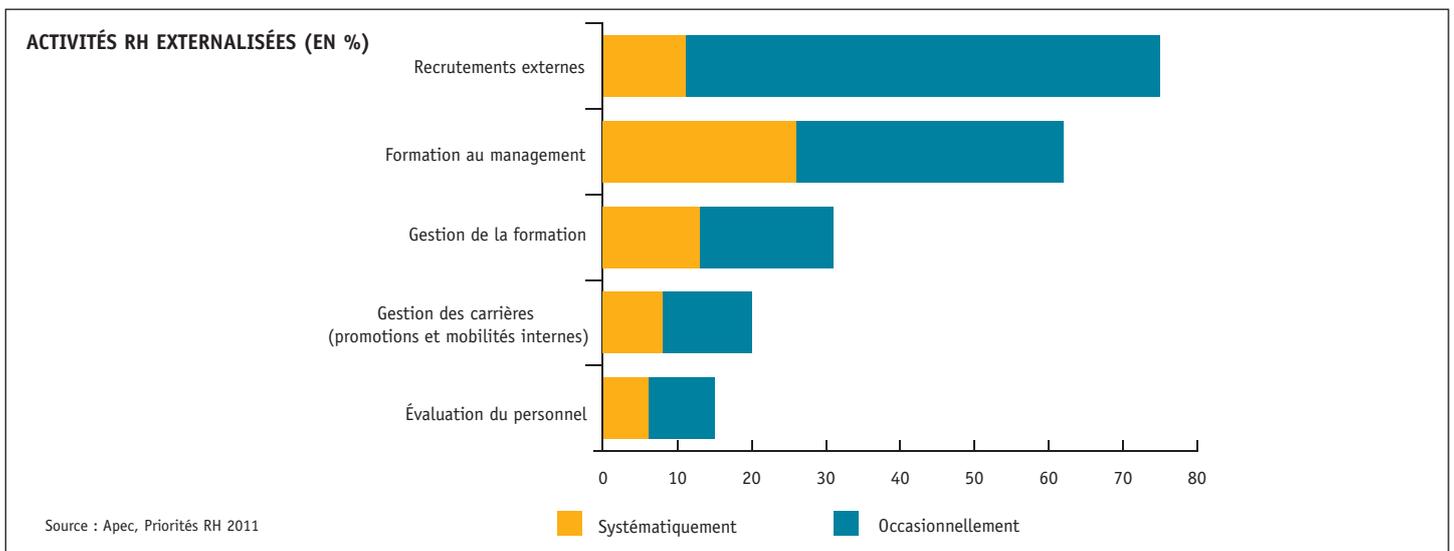
## 20 % des entreprises externalisent en partie leurs activités de GRH

La sous-traitance est plus répandue parmi les entreprises de plus de 500 salariés : 30% d'entre elles y ont recours, contre 19% des entreprises de 50 à 199 salariés. Les entreprises du Commerce sont parmi les plus nombreuses à pratiquer l'externalisation, à hauteur de 31% d'entre elles. A contrario, ce taux n'atteint que 15 % dans les Services.

Cette pratique d'externalisation ne touche pas toutes les activités RH dans les mêmes proportions.

Le recrutement est très majoritairement concerné : 75 % des entreprises qui externalisent des activités RH le font pour le recrutement, même si cela ne signifie pas pour autant que l'ensemble du processus soit sous-traité. L'entreprise peut par exemple décider de confier la recherche et le tri des candidatures à un cabinet de recrutement, et reprendre la main une fois la présélection opérée. Cela ne signifie pas non plus que l'externalisation soit systématique : parmi les entreprises qui externalisent le recrutement, seules 10 % procèdent ainsi. Le recours aux cabinets de recrutement peut notamment être privilégié pour les recrutements de cadres ou de profils spécifiques.

La formation est un second domaine partiellement externalisé. Il faut distinguer l'externalisation de l'animation des formations et celle de la gestion administrative de cette activité (aspects logistiques, gestion des stagiaires...). Le recours à des prestataires externes pour l'animation des formations au management est ainsi évoqué par plus de 60% des entreprises pratiquant l'externalisation. En revanche, la gestion administrative de la formation n'est sous-traitée que dans 30% des cas. À l'opposé, l'évaluation du personnel n'est que très rarement externalisée : seuls 15% des répondants l'indiquent. Celle-ci est plus souvent décentralisée auprès d'acteurs internes à proximité des salariés, dont les managers opérationnels.



### Un tiers des entreprises gèrent leurs cadres de manière spécifique

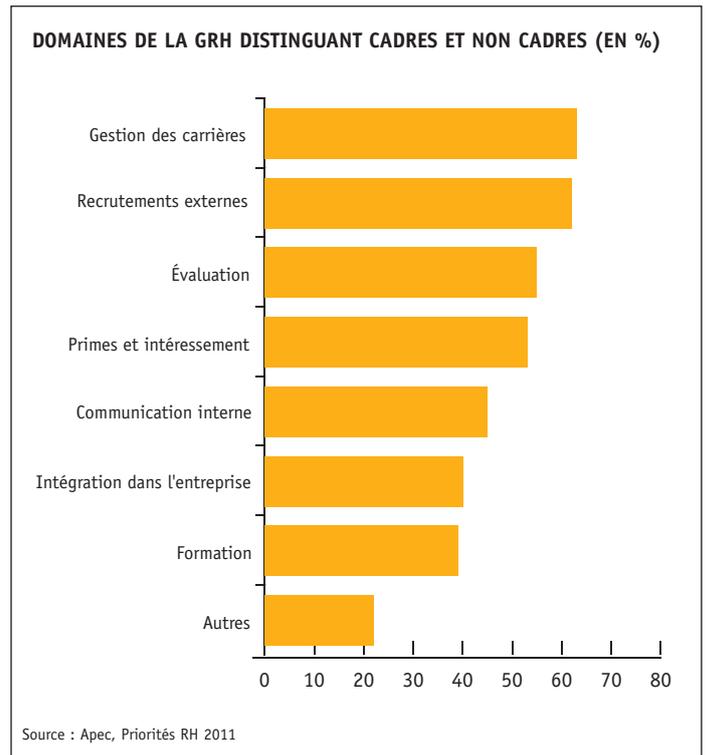
Les entreprises de plus de 500 salariés sont près de 50 % à mettre en œuvre une GRH spécifique aux cadres, pour seulement 30 % des entreprises de 50 à 199 salariés. Les moyens alloués à la fonction RH, qui augmentent avec la taille de l'entreprise, offrent davantage de marges de manœuvre aux services RH de grandes structures pour adapter leurs actions à différents publics.

L'existence d'une GRH spécifique aux cadres est plus fréquente lorsque cette population est peu ou prou minoritaire parmi les salariés. Près de 35 % des entreprises ayant un taux d'encadrement inférieur à 50 % gèrent leurs cadres de façon différenciée, contre seulement 15% des entreprises dont le taux d'encadrement est supérieur à 75 %.

Enfin, des variations sectorielles sont également à signaler : la mise en œuvre de politiques RH spécifiques aux cadres est ainsi plus courante dans les entreprises du secteur de l'Industrie (39 % des entreprises) que dans celles du Commerce (32 %) ou des Services (27 %).

### La gestion des carrières et les processus de recrutement distinguent les cadres

Les entreprises déclarant gérer leurs cadres de manière spécifique ont précisé les domaines RH concernés. La gestion des carrières (promotions et mobilités internes) se situe à égalité avec le recrutement : respectivement 63% et 62 % des cas.



## LES FACTEURS INFLUENCANT LA GESTION RH

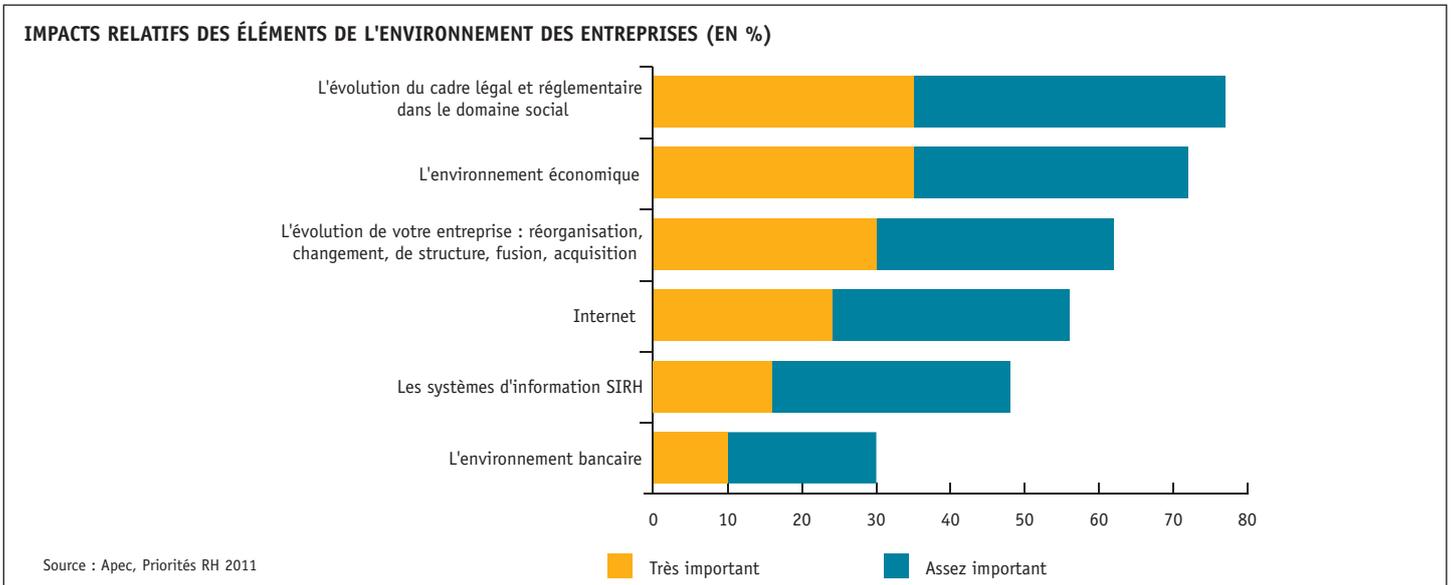
### LA GESTION RH ENTRE ÉVOLUTIONS DU DROIT ET FLUCTUATIONS ÉCONOMIQUES

Alors que la crise de 2008 a été d'abord une crise financière, avec des impacts importants sur la gestion de la trésorerie des entreprises, c'est « l'environnement économique » qui est plus fréquemment cité, ce qui reflète la complexité des interactions et des effets « dominos » sur la vie des entreprises. Quant à l'évolution du cadre légal, en particulier en termes de droit social, c'est une dimension omniprésente dans l'activité des services RH, mais on verra que ses impacts sont perçus de manière très différenciée. Les autres facteurs jouent de manière très variable. Dans les entreprises de plus de 500 salariés par exemple, l'impact des systèmes d'information SIRH est jugé important par plus de 2 services RH sur 3, tandis que dans les entreprises de plus petite taille, cela n'est ressenti que par moins de la moitié d'entre eux au maximum. La taille d'entreprise et le secteur jouent également sur l'impact que les services RH attribuent à Internet. Dans les structures de 50 à 200 salariés, son impact est jugé important dans 56 % des cas seulement, contre 68 % dans les

entreprises de plus de 500 salariés. De même, les gestionnaires RH des Services le jugent important à 59%, contre 49% de ceux de l'Industrie.

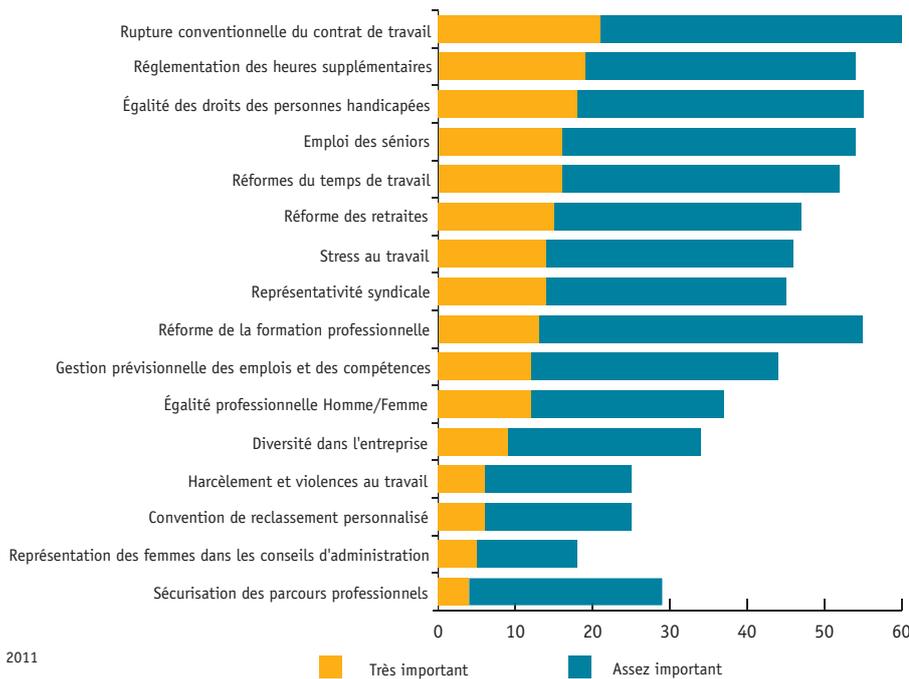
Dans l'Industrie, 80 % des gestionnaires RH estiment que l'environnement économique a un impact important contre 66% de ceux des Services. Le dynamisme du bassin d'emploi est un autre facteur déterminant l'importance accordée à certains facteurs. Ainsi, dans les zones qui sont jugées pas du tout attractives, l'impact de systèmes d'information SIRH est moins souvent considéré comme important : 41% contre 53% dans les bassins d'emplois à forte attractivité.

La pression concurrentielle ressentie par les entreprises joue aussi. Là où la pression est décrite comme forte, 82% des gestionnaires RH considèrent que l'environnement économique a eu un impact important sur leur activité. À l'inverse, dans les entreprises où la concurrence est jugée faible, ils ne sont que 59%.



## LES MESURES LÉGALES ET RÉGLEMENTAIRES : DES IMPACTS VARIABLES

### IMPACTS DES MESURES CONCERNANT LA GRH AU COURS DES 5 DERNIÈRES ANNÉES (EN %)



Si le cadre légal et réglementaire est déclaré comme ayant une forte influence sur la gestion des ressources humaines, reste à savoir quelles mesures précisément ont eu le plus d'impact sur l'activité en GRH parmi les lois et les accords interprofessionnels les plus récents (au maximum 5 ans). Une quinzaine de « dossiers » ont été identifiés. Plus ou moins complexes et/ou nouveaux, concernant soit tous les salariés, soit une partie plus ou moins importante d'entre eux, et pour lesquels toutes les entreprises ne sont pas concernées a priori, un critère des effectifs de référence étant souvent présent dans les textes : le degré de ressenti d'un impact plus ou moins important renvoie à plusieurs causes.

#### Le dispositif de la rupture conventionnelle a l'impact le plus fort

La rupture conventionnelle du contrat de travail créée dans le cadre de la loi de Modernisation du marché du travail en 2008 est la première mesure qui ressort, avec 20% des gestionnaires RH qui jugent son impact « très important ».

Les gestionnaires RH des entreprises du Commerce sont 68% à considérer que cette mesure a eu un impact (très ou assez important), contre 57% dans l'Industrie et 56% dans les Services. C'est dans les bassins d'emploi jugés les moins attractifs que l'impact de la rupture conventionnelle est jugée le moins important (48%, contre 62% dans les bassins très attractifs). Parmi les entreprises où la pression concurrentielle est jugée forte, 64% déclarent que la rupture conventionnelle est une mesure ayant un impact, contre 51% dans les entreprises où la pression est qualifiée de faible.

Plus l'impact de l'environnement économique et des évolutions organisationnelles est jugé important, plus les gestionnaires RH considèrent que la rupture conventionnelle a eu une influence forte sur leurs pratiques<sup>1</sup>.

#### Les autres mesures jugées importantes par plus de 50 % des services RH

Pour plus de la moitié des services RH interrogés, les réformes suivantes ont eu un impact important sur leur activité :

- La réforme de la formation professionnelle
- La réglementation sur les heures supplémentaires
- Le temps de travail
- L'égalité des droits des personnes handicapées
- L'emploi des séniors

Ces résultats appellent deux remarques.

D'abord, l'appréciation des services RH peut découler du caractère plus ou moins contraignant de certaines de ces mesures : pour certaines d'entre elles, mais pas toutes, les entreprises ont dû adapter leur mode de gestion RH et/ou signer des accords pour être en conformité avec la réglementation et échapper dans certains cas à des pénalités. Ainsi, la loi « Handicap » de 2005 impose à tout établissement d'au moins 20 salariés d'employer l'équivalent de 6% de travailleurs handicapés<sup>2</sup>, et la loi sur l'emploi des séniors a obligé les entreprises à finaliser avant janvier 2010 la signature d'un plan ou accord séniors<sup>3</sup>.

Ensuite, l'appréciation des services RH peut varier selon les secteurs d'activité. Ainsi, dans l'Industrie, 51% des services RH jugent que la loi sur le handicap a un impact sur leurs pratiques de GRH, contre 60% dans les Services, et ils sont 50% à estimer que la réforme de la formation professionnelle influence leur activité contre 58% dans le Commerce. La taille est aussi très discriminante, et ce à plusieurs niveaux : l'impact de la loi « Handicap » est jugé important par 54% des gestionnaires RH des entreprises de 50 à 200 salariés, et par 63% des gestionnaires RH des entreprises de plus de 500 salariés. De la même façon, la réforme de la formation professionnelle a eu un impact important pour 54% des services RH des entreprises de moins de 200 salariés et pour 67% des entreprises de plus de 500 salariés.

#### Et celles qui ont actuellement moins d'impacts

Entre un quart et la moitié des services RH interrogés estiment que les mesures suivantes ont eu un impact très important ou assez important pour leur activité :

- La sécurisation des parcours professionnels
- La réforme des retraites
- La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- La représentativité syndicale
- La diversité dans l'entreprise
- L'égalité professionnelle des hommes et des femmes
- Le stress au travail

<sup>1</sup> Depuis la validation de la première rupture conventionnelle en août 2008 jusqu'en février 2011, plus de 500 000 ruptures conventionnelles ont été homologuées (source : ministère de l'Emploi, du Travail et de la Santé, DARES, série mensuelle sur le site internet <http://www.travail-emploi-sante.gouv.fr>)

<sup>2</sup> La loi prévoit la majoration des contributions Agefiph des entreprises de plus de 20 salariés n'employant pas de personnes handicapées.

<sup>3</sup> La loi prévoit que les entreprises concernées (50 salariés et plus) n'ayant pas mis de plan d'action senior s'acquittent d'une amende équivalente à 1% de la masse salariale.

Ces mesures renvoient à des problématiques très différentes. Ainsi, la réforme des retraites concerne encore des effectifs restreints dans les entreprises (les actifs en emploi en fin de carrière constituent moins de la moitié des entrants en retraite). De la même façon, la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (Gpec) est une démarche développée antérieurement aux textes qui la promeuvent pour les entreprises de 300 salariés et plus (le dernier date de 2008 avec l'accord interprofessionnel sur la Modernisation du marché du travail). Les préconisations concernant l'égalité des chances et à la diversité dans l'entreprise, la prise en compte des risques psycho-sociaux et le stress au travail, ou la sécurisation des parcours professionnels peuvent être plus récentes, mais surtout renvoient à d'autres démarches plus anciennes, soit plus globales (obligations des employeurs pour la sécurité et la santé au travail), soit, au contraire, plus spécifiques (d'une certaine manière, la formation, mais aussi les mesures pour les seniors et les handicapés appartiennent au registre de la sécurisation, sans oublier le dispositif paritaire de l'indemnisation du chômage).

Dans une moindre mesure, le secteur d'activité peut également créer des différences d'appréciations sur l'impact de ces réformes, lois ou accords.

C'est particulièrement vrai pour les réformes concernant la Gpec, la diversité et le stress. Dans une plus faible mesure encore, la nature de l'effectif salarié peut expliquer la position des services RH. Ainsi et logiquement, l'impact de la réforme de retraite est-il jugé plus important dans les entreprises ou établissements employant une large proportion de salariés de plus de 45 ans.

### Les mesures considérées comme peu importantes

Ces appréciations s'expliquent du fait du caractère récent de ces mesures, mais aussi par leur caractère soit très restrictif (existence de conseil d'administration associé au taux de féminisation de l'encadrement par exemple), soit très complexe (harcèlement et violence au travail) :

- La convention de reclassement personnalisée (2010)
- La représentation des femmes dans les conseils d'administration (début 2011)
- Le harcèlement et les violences au travail (2010)

## PLUS DE TEMPS ET DE MOYENS EN GRH : QUELS SONT LES SOUHAITS DES GESTIONNAIRES RH ?

### Priorité à la gestion et à l'administration

Alors qu'elle est rarement mise en avant dans la communication RH, la gestion administrative reste la part la plus importante de l'activité des services RH. La hiérarchie des réponses montre qu'elle est aussi celle pour laquelle le besoin en temps et en moyen est toujours fort.

Trois thématiques se suivent ensuite de près : la gestion des carrières, le management stratégique et la gestion de la motivation. Enfin, trois sujets mobilisent moins l'attention : la sécurité (y compris les risques psycho-sociaux), les pratiques de recrutement et la gestion des relations sociales. Ces trois sujets, qui font partie des plus médiatisées, seraient plus ponctuels et en tout cas moins prenants que les autres.

### MISSION POUR LAQUELLE LES GESTIONNAIRES RH SOUHAITERAIENT DISPOSER DE PLUS DE TEMPS ET DE MOYENS (UNE SEULE RÉPONSE)

Gestion des RH (administration, paie, juridique,...)	20%
Gestion des carrières (formation, mobilité,...)	17%
Management stratégique (stratégie politique RH, politique de rémunération, politique sociale, conduite du changement,...)	15%
Gestion de la motivation (communication interne, accompagnement des managements, dispositifs de motivation,...)	15%
Sécurité, risques psycho-sociaux	11%
Recrutement (évolution des pratiques et des méthodes)	11%
Gestion des relations sociales	11%
Total	100%

Source : Apec, Priorités RH 2011

### La hiérarchie des souhaits varie relativement selon les situations

Les priorités peuvent en effet être différentes selon le profil de la personne qui a répondu et selon les caractéristiques de l'entreprise, les deux axes étant partiellement corrélés. Néanmoins, les écarts ne sont pas majeurs et à caractéristiques identiques (secteur d'activité et taille d'entreprise par exemple), les gestionnaires RH sont très partagés sur les dossiers sur lesquels il faudrait investir plus.

#### Les profils de gestionnaires RH qui ont répondu à l'enquête.

Des directeurs, responsables et chefs de service = 46 % des répondants  
Des spécialistes en ressources humaines (chargé, assistant,...) = 34 %  
Parmi les 20 % restant, on trouve principalement des directeurs d'entreprise, des directeurs administratifs et financiers et des assistant(e)s de direction.

Plus ces interlocuteurs occupent des postes hiérarchiques élevés, plus leur ancienneté est grande.

On constate moins de spécificités majeures selon les secteurs d'activité qu'en raison de la taille de l'entreprise. Les interlocuteurs des entreprises de moins de 200 salariés ont été soit des directeurs, soit des assistants et des personnes travaillant dans des services administratifs généralistes. Dans les entreprises entre 500 et 2000 salariés, ce sont plutôt les responsables RH eux-mêmes qui ont répondu ou un de leurs assistants. Enfin, les interlocuteurs ont été très variables pour le cas des très grandes entreprises.

#### ■ Selon le profil de l'interlocuteur

Les DRH et les chefs de service sont partagés autour de trois sujets : le management stratégique (23%), la gestion de la motivation (21 %) et la gestion des carrières (19 %). Contrairement aux autres profils interrogés, ils placent la dimension « gestion administrative » en sixième position : seuls 7 % d'entre eux l'ont choisie.

#### ■ Selon le secteur d'activité

Pour les interlocuteurs des entreprises de l'Industrie, la gestion des carrières vient à égalité avec la gestion administrative (21 % contre 22 %), les autres dossiers se situent à 15 % des choix maximum. Ceux des entreprises du commerce placent eux aussi ces deux thèmes en tête, mais sont aussi ceux qui se préoccupent le plus de la gestion des relations sociales (14%, contre 10 % en moyenne). Enfin les entreprises de service se soucient plus du management stratégique (17 %), devant la gestion des carrières et de la motivation.

#### ■ Selon la taille de l'entreprise

Les interlocuteurs des entreprises de moins de 200 salariés sont d'abord préoccupés par la charge de la gestion administrative, puis au second rang par le dossier de la gestion des carrières. Ceux des entreprises ayant entre 200 et 500 salariés mettent à égalité management stratégique, gestion RH et gestion des carrières. Enfin, les entreprises de plus de 500 salariés placent la gestion administrative à un rang secondaire, derrière la gestion des carrières et le management stratégique.

# ÉLÉMENTS DE QUALIFICATION DES ENTREPRISES

L'enjeu des informations recueillies n'est pas purement descriptif. Ces éléments de caractérisation peuvent en effet avoir un rôle dans l'organisation de la GRH, ainsi que dans les politiques et les priorités RH. Le lien n'est cependant pas univoque : les choix de la politique des res-

sources peuvent eux-aussi avoir une influence, par exemple les caractéristiques des emplois et les choix opérés en termes de recrutements et de gestion des mobilités peuvent avoir un impact sur le dynamisme économique de l'entreprise et son chiffre d'affaires.

## LES CARACTÉRISTIQUES DES ENTREPRISES

**60% des entreprises interrogées ont été créées avant 1990**

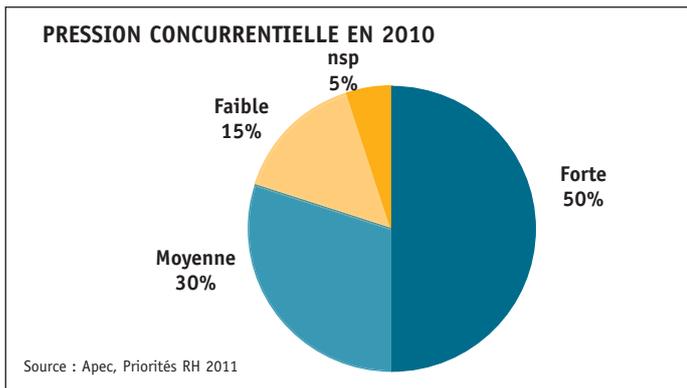
**Près de 70% se positionnent sur un marché de produits ou services spécialisés, 20% sur un marché de grande consommation.**

**22% ont effectué des opérations de rachat d'entreprise au cours des deux dernières années et 12% ont fait l'objet d'un rachat.**

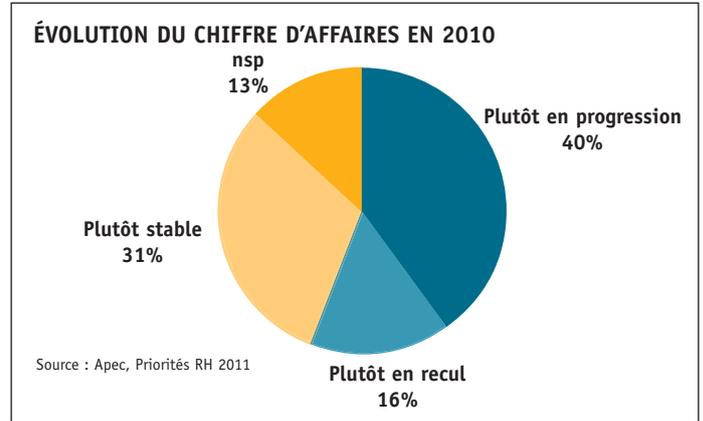
Les entreprises ayant effectué des rachats sont proportionnellement plus nombreuses à avoir elles-mêmes été la cible de rachats, et réciproquement. Ceci témoigne de la forte intégration de ces entreprises dans les réseaux d'investissement.

**Une entreprise sur deux déclare une pression concurrentielle « forte »**

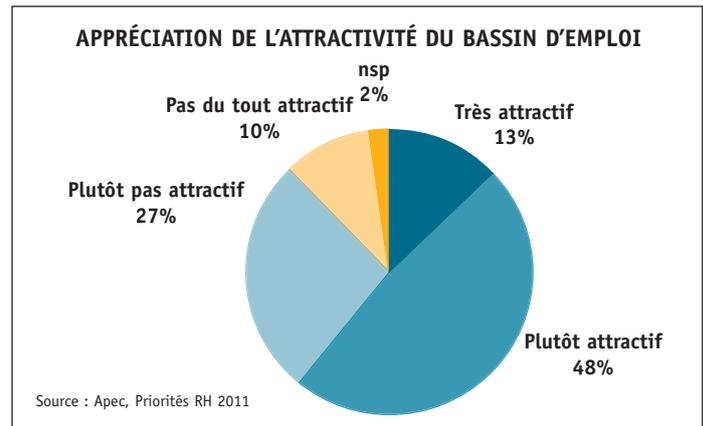
Les entreprises implantées à l'étranger font état d'une contrainte concurrentielle plus forte que celles dont la présence est bornée à la France. De même, celles dont le chiffre d'affaires a reculé en 2010 sont aussi souvent celles où la pression est considérée comme étant forte : près de 60% d'entre elles.



**40% des entreprises ont vu progresser leur chiffre d'affaires en 2010**



**Deux entreprises sur trois jugent leur bassin d'emploi « attractif pour la main d'œuvre qualifiée »**

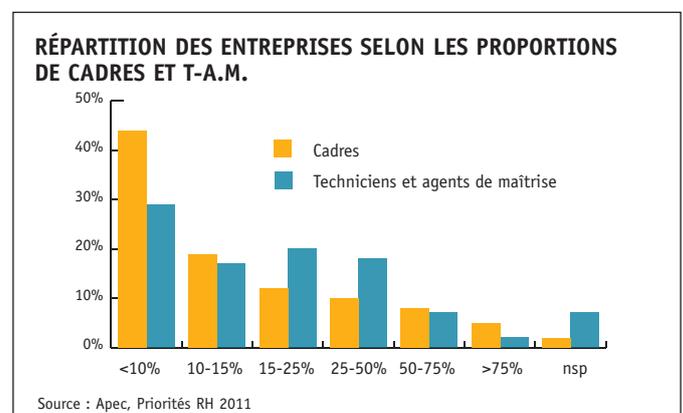


## LES CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOIS

La part des emplois hautement qualifiés (cadres, techniciens, agents de maîtrise,...) d'une part, et la part des salariés seniors (45 ans et plus) d'autre part, résultent des politiques d'emplois menées au fil des années. En retour, ces deux caractéristiques déterminent les politiques RH à venir, en termes de formation, de rémunération, de gestion des carrières et de recrutements.

**La proportion d'emplois qualifiés varie fortement**

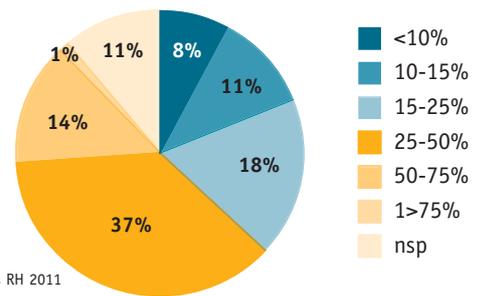
Selon les statistiques établies par l'Apec, le taux d'encadrement moyen dans le secteur marchand se situe entre 19 et 20 %. Dans 75% des entreprises interrogées, la proportion de cadres ne dépasse pas le quart de l'effectif total des salariés. Seules 13% des entreprises ont un taux d'encadrement supérieur à 50% des effectifs.



## Le taux de présence des salariés de plus de 45 ans est très variable

La proportion de salariés de plus de 45 ans est plus élevée dans les entreprises de plus de 500 salariés : dans 30% d'entre elles, ils représentent plus de 50% des effectifs. C'est le cas dans 12% des entreprises de 200 à 499 salariés, et 15% de celles de 50 à 199 salariés. C'est dans les entreprises de l'Industrie que leur part est la plus forte : dans 18% des entreprises de ce secteur, les salariés de plus de 45 ans constituent plus de 50% des effectifs. Seules 10% des entreprises du Commerce sont dans ce cas, et 15% de celles des Services.

### RÉPARTITION DES ENTREPRISES SELON LA PROPORTION DE SALARIÉS DE PLUS DE 45 ANS



Source : Apec, Priorités RH 2011

## LES POLITIQUES DE MAIN D'ŒUVRE

### La gestion des ressources humaines est davantage une politique d'adaptation que d'anticipation

Plus que les variations en fonction de la taille et du secteur qui sont relativement faibles, c'est la situation économique qui semble départa-

ger les entreprises. En effet, les entreprises dont le chiffre d'affaires est en progrès (40 % des entreprises interrogées) sont celles qui indiquent le plus couramment une GRH d'anticipation. S'il y a certes une corrélation, il est cependant difficile d'établir un lien de cause à effet de manière unilatérale.

Chiffre d'affaire	LA POLITIQUE RH DE L'ENTREPRISE RÉPOND À UNE LOGIQUE...			
	Plutôt d'anticipation, selon les orientations stratégiques de la Direction	Plutôt d'adaptation, selon la conjoncture	NSP	Total
Plutôt en progression	51%	47%	2%	100%
Plutôt en recul	36%	63%	1%	100%
Plutôt stable	39%	58%	3%	100%
nsp	39%	55%	6%	100%
Ensemble	44%	54%	2%	100%

Source : Apec, Priorités RH 2011

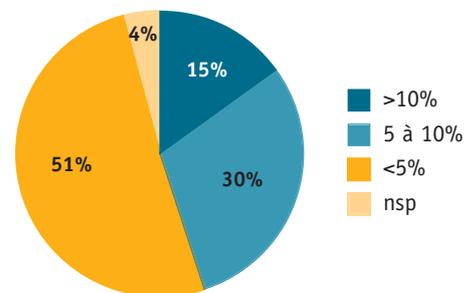
### Un taux de turn-over plutôt bas dans une entreprise sur deux

L'Industrie connaît un turn-over plus faible que celui des autres secteurs : 61% des entreprises de ce secteur ont un turn-over inférieur à 5%, contre 49% dans le Commerce et 45% dans les Services.

Ce sont les territoires « attractifs » qui enregistrent les taux de turn-over les plus élevés. Les opportunités d'emploi dans ces zones sont en effet plus nombreuses pour les salariés, ce qui leur permet de changer plus facilement d'entreprise dans un même périmètre.

Les trois quarts des interlocuteurs jugent le taux de turn-over de leur entreprise « normal », mais à taux de turn-over identiques, les appréciations peuvent être très différentes.

### TAUX DE TURN-OVER



Source : Apec, Priorités RH 2011

Taux de turn-over	APPRÉCIATION DU NIVEAU DE TURN-OVER				Total
	Trop élevé	Pas assez élevé	Normal	nsp	
> 10% des effectifs par année	45%	3%	50%	2%	100%
5 à 10%	18%	4%	77%	1%	100%
< 5%	2%	14%	83%	1%	100%
Ensemble	13%	9%	74%	4%	100%

Source : Apec, Priorités RH 2011

## Les effectifs salariés devraient rester stables à l'horizon de 12-18 mois

Les flux de recrutements et de départs peuvent avoir un effet quasi nul sur le stock, soit les effectifs en poste. De fait, la majorité des gestionnaires RH interrogés déclarent que les effectifs salariés de leur entreprise ne vont pas bouger, quel que soit le niveau de qualification. Pour autant, ils sont plus rares à envisager une diminution qu'une augmentation du nombre des salariés.

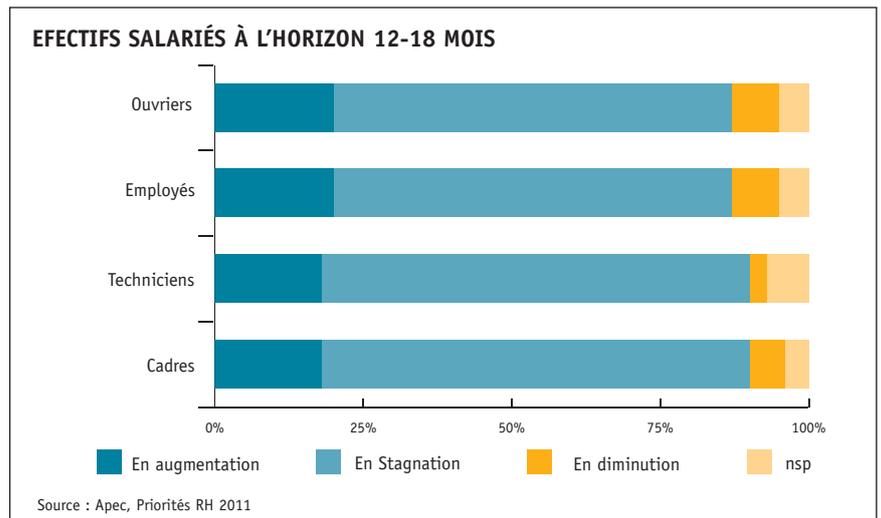
## Le projet d'augmenter les effectifs cadres est plus fréquent dans les entreprises de plus de 500 salariés

27% d'entre elles devraient voir une augmentation de leurs effectifs cadres, contre 16% des entreprises de moins de 200 salariés. Les entreprises implantées dans des bassins d'emplois jugés attractifs augmenteraient plus leurs effectifs cadres que celles basées dans des lieux non attractifs (22% contre 13%). Enfin, les entreprises dont une activité se situe sur une filière de spécialisation seraient plus concernées : 20% des gestionnaires RH déclarent que le nombre de cadres va augmenter, contre 10% des gestionnaires RH d'entreprises tournées vers les produits ou services de grande consommation.

## La mobilité interne concurrencerait les recrutements externes

Les gestionnaires RH sont très partagés sur la politique de recrutement de leur entreprise. 36% indiquent plutôt vouloir recruter en externe et 35% s'appuyer plutôt sur la mobilité interne. Mais, dans les grandes entreprises, c'est clairement la mobilité interne qui devrait être privilégiée selon 52 % de leurs gestionnaires RH.

## La tendance en 2011 n'est pas au renouvellement des profils



## EN 2011, VOTRE ENTREPRISE VA-T-ELLE PRIVILÉGIER...

Plutôt les recrutements externes	36%
Plutôt la mobilité interne	35%
Ni l'un ni l'autre	26%
nsp	3%
Ensemble	100%

Source : Apec, Priorités RH 2011

## ET VA-T-ELLE PRIVILÉGIER LE RECRUTEMENT DE PROFILS DE COMPÉTENCES...

Plutôt identiques ou proches de ceux déjà présents	73%
Plutôt nouveaux	18%
nsp	9%
Ensemble	100%

Source : Apec, Priorités RH 2011

## MÉTHODOLOGIE

Le terrain de l'enquête a été mené en mars 2011 par la société AUDIREP auprès de 1 000 entreprises du secteur marchand, soit un échantillon représentatif des entreprises du secteur marchand de 50 salariés et plus selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et l'implantation géographique selon cinq grandes régions

Les entretiens téléphoniques ont duré en moyenne 20 minutes. Les enquêteurs ont eu pour interlocuteurs des personnes « en charge de la gestion des ressources humaines ».

L'ensemble des données recueillies auprès des gestionnaires RH a fait l'objet d'une exploration statistique, afin de voir s'il était possible de dégager une typologie des entreprises selon leur profil et leur priorités RH, et d'établir une hiérarchisation de chaque facteur (taille, secteur, localisation, pression concurrentielle, attractivité du bassin d'emploi etc.) selon son influence sur le classement des priorités.

Il ressort de cette exploitation que chaque entreprise est finalement singulière et qu'aucun facteur ne joue plus qu'un autre sur la classification des actions RH identifiées comme étant les plus prioritaires. En outre, les résultats statistiques montrent qu'il existe une corrélation entre les degrés de priorité accordés à chacun des items (un gestionnaire qui indique une action comme « très prioritaire » aura tendance à en signaler d'autres comme « très prioritaires »), ce qui indique bien qu'ils sont le reflet du discours d'une pluralité d'individus, ici des gestionnaires des ressources humaines.

