

# Introduction

Depuis les années quatre-vingt-dix, la compétitivité d'une entreprise passe par la satisfaction du client et sa fidélisation grâce à la qualité du service et de l'accueil.

La mission de gestion des ressources humaines orientée vers cette stratégie de développement incluant l'implication des salariés dans leur travail, doit intégrer une approche compatible avec les attentes du client et la nécessité de maîtriser les coûts. L'incorporation de ces enjeux étant un déterminant de la performance, la fonction ressources humaines se doit de la gérer et de l'organiser.

Dans ce début du XXI<sup>e</sup> siècle, nous disposons des chiffres nous permettant d'avoir un état des lieux de la fonction RH.

La moitié des PME françaises possède un service RH digne de ce nom.

Au sein de ces entreprises seulement 55 % des dirigeants considèrent la fonction RH comme étant stratégique pour leur fonctionnement (est-ce parce que l'impact des actions RH n'est pas ressenti dans la compétitivité de l'entreprise et sa performance dans la relation client ou parce que « nombre de DRH sont plus à l'aise dans la définition et la mise en place des systèmes que dans la formulation claire des stratégies » ?<sup>1</sup>).

Dans l'avenir, les dirigeants d'entreprises voient la fonction RH prendre de plus en plus de place autour de l'accompagnement à la conduite du changement en « délaissant » peu à peu l'aspect administratif.

---

1. [https://www.fun-mooc.fr/asset-v1:unicaen+48001+session02+type@asset+block/6.Rapport\\_RH\\_7.0\\_VF.pdf](https://www.fun-mooc.fr/asset-v1:unicaen+48001+session02+type@asset+block/6.Rapport_RH_7.0_VF.pdf)

La fonction RH sera efficiente à condition d'être en cohésion avec les enjeux de ses collaborateurs, en s'appuyant notamment sur la professionnalisation de ses équipes et en fonctionnant dans une logique de services concrets rendus aux clients qu'ils soient internes ou externes. Elle devient un centre de services RH pour les autres entités et départements de l'entreprise, voire des parties prenantes externes.

Son modèle organisationnel doit faire preuve d'agilité et d'adaptabilité afin de transmettre le respect comme état d'esprit à différents niveaux :

- Environnemental, à travers les échanges avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise (salariés, clients, fournisseurs, élus locaux, législateurs).
- Sociétal, par le partage de la mission de l'entreprise et la transmission de ses valeurs.
- Normatif, à la recherche de l'enrichissement permanent des référentiels connectés au secteur d'activité de l'entreprise et à sa fonction.
- Évolutif, lorsque le développement de l'offre de l'entreprise s'appuie sur les pratiques de travail en mode réseau, pour une harmonisation des modes d'échange.

Trois thèmes permettent à la fonction RH 3.0 de se positionner à la fois comme acteur engagé dans la stratégie d'entreprise et comme partenaire interne de sa transformation :

- la gestion de la formation professionnelle ;
- le partage du patrimoine de savoirs par une ingénierie de la connaissance, et ;
- l'implication de toutes les parties prenantes dans le réseau social d'entreprise.

Les trois sujets, par leur étendue, montrent que la gestion des ressources humaines couvre plusieurs « facettes » du processus d'évolution professionnelle : l'intégration du salarié à travers l'élaboration d'un plan de carrière, sa montée en compétences, l'accompagnement dans le changement des modes de travail et de management, son développement personnel, l'impact et la dépendance vis-à-vis de l'évolution des technologies de l'information et de la communication par le numérique.

Aborder chaque sujet par le prisme de la fonction RH apporte crédibilité dans les préconisations et permet de désinhiber certains concepts difficiles à appréhender.

L'économie numérique, modifie les attentes des opérationnels qui cherchent notamment une communication de valeur sur les apports de la fonction ressources humaines dans sa version 3.0.

Cet ouvrage apporte un éclairage sur chacun de ces sujets et leurs interférences en s'appuyant sur un socle commun : l'accompagnement à la conduite du changement dans le parcours de carrière de chaque salarié.

La fonction RH a toujours eu un rôle majeur dans les périodes de crise, de transformation de l'entreprise. Comme toute fonction support, c'est dans ces moments de tourmente que toute son importance surgit pour assurer la pérennité de l'activité et proposer des nouvelles stratégies de développement pour l'entreprise.

Que cela soit dans ses versions initiales comme le gestionnaire de la paie, le gestionnaire du personnel ou futures comme visionneur, compositeur<sup>2</sup>, le responsable des ressources humaines est un acteur stratégique toujours présent dans la transformation de l'entreprise et un porteur de son évolution avec un fort engagement dans la pérennité des emplois.

## **Plan**

---

Ce livre a été écrit avec des va-et-vient permanents entre mon expérience de consultant opérationnel en entreprise et celle de formateur pour des salariés et des étudiants.

Dans sa conception, je me suis attaché à observer et analyser le champ de l'emploi et de la gestion des hommes, d'un point de vue des politiques ou des pratiques mises en œuvre aussi bien par des entrepreneurs que par des administrateurs au sein des organisations.

Sa structure s'articule autour de six parties.

Le premier chapitre remonte aux origines du métier de ressources humaines, plus particulièrement la gestion du personnel. En respectant les différents volets de la fonction, c'est l'évolution de celle-ci qui est tracée ; je l'ai projetée avec l'ambition d'élargir au maximum le périmètre

---

2. <http://futurstalents.com/talents-futur/anticipation/les-15-emplois-rh-de-demain/> article écrit en 2013 pour les 15 métiers RH en 2020 ; toujours d'actualité.

et de mesurer sa dimension stratégique, nécessaire à toute entreprise, tout en l'attachant à sa mission d'accompagnement du salarié dans sa vie professionnelle et privée.

À travers quatre types d'unités de production le deuxième chapitre présente l'histoire des relations de travail et du rôle que les responsables des ressources humaines ont pu jouer depuis le XVIII<sup>e</sup> siècle à nos jours. Le Code du travail n'a pas structurellement évolué depuis plus de deux siècles, malgré des avenants réguliers, qui ont eu pour effet un alourdissement d'application et ont pu à certains moments contribuer au maintien du chômage des masses ces 50 dernières années. Ce passage historique porté jusqu'à nos jours avec le projet du gouvernement Valls de réécriture du Code du travail entre 2016 et 2018 est incontournable pour comprendre la dimension de la fonction RH qui prendra toute sa place stratégique dans la négociation d'entreprise.

Ce projet de transformation du Code de travail continue sous le quinquennat Macron à travers des ordonnances qui sont entrées en application depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018.

Le troisième chapitre présente l'évolution de la formation professionnelle, en posant le regard notamment sur la nouvelle réforme du 5 mars 2014 qui ouvre la voie à une gestion de l'apprentissage dans laquelle le salarié a un rôle décisif et le responsable RH celui d'accompagnateur.

La gestion du savoir avec l'ingénierie de la connaissance apporte une dimension stratégique dans la valorisation du patrimoine immatériel de toute entreprise. C'est aux RH de s'approprier ces activités pour manipuler les compétences rares qui sont portées par ses salariés que cela soit au niveau individuel ou collectif. L'ensemble de ces sujets est analysé dans le quatrième chapitre.

Le cinquième chapitre revient sur l'importance du travail en mode réseau d'entreprise qui crée une forte valeur ajoutée aux périphéries des entreprises. Le service d'accueil téléphonique de l'entreprise, le traitement automatisé d'un message électronique entrant pour avoir un devis, un collaborateur plongé dans une prestation de longue durée chez son client, autant de connexions qui ont lieu à la périphérie de l'activité d'une entreprise et qui doivent être drainées vers les domaines d'activité stratégiques.

La sixième partie présente la position stratégique des responsables des ressources humaines au sein de l'entreprise et leur rôle d'accompagnateurs dans la montée en compétence des managers de proximité.

En conclusion pour les tendances 2020 de la fonction RH, deux dimensions occupent pratiquement tout le spectre. La dimension stratégique par le pilotage pour la performance et la dimension relationnelle pour former toute partie prenante de l'entreprise. La condition préalable serait de libérer la fonction RH de tout le poids administratif pour lui permettre de se focaliser sur ses activités à forte valeur ajoutée, en commençant par la transformation de l'entreprise dans une organisation apprenante.

Bien entendu vous pouvez, à tout moment, compléter les informations que vous trouverez dans ce livre avec celles présentes dans *Gestion de la formation 3.0* (parution en avril 2020), *Knowledge Management en entreprise* et *Réseau social d'entreprise*, également publiés chez GERESO Édition.

Je vous souhaite une agréable lecture.

Virgile Lungu



# Chapitre 1

## Le métier de gestionnaire des ressources humaines

### Origine du métier

---

Dans la réalisation d'un contenu de modèle économique<sup>1</sup>, le responsable de service, ou le chef d'entreprise conçoit un budget prévisionnel des charges, dont celles du personnel (comptes 64 dans le plan comptable général français) qui est encadré par le décret n° 2012-1246 du 7 novembre 2012.

*« Le document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnel<sup>2</sup> mentionné à l'article 182 du décret du 7 novembre 2012, établi par l'ordonnateur, est composé de trois tableaux :*

- le tableau de suivi des emplois, décrivant les entrées et sorties, dans le courant de l'année, des personnels rémunérés par l'organisme et des personnels affectés en fonction au sein de ce dernier sans être rémunérés par lui, ainsi que les prévisions de consommation du plafond d'autorisations d'emplois, dont le modèle figure en annexe I ;*
- le tableau de suivi des dépenses de personnel, décrivant notamment les prévisions de dépenses de personnel, dont le modèle figure en annexe II ;*
- le tableau du détail des facteurs d'évolution des dépenses de personnel, dont le modèle figure en annexe III. »*

---

1. Modèle économique ou business plan.

2. <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexteArticle.do?cidTexte=JORFTEXT000026597003&idArticle=JORFARTI000026597313&categorieLien=cid>

C'est un premier aperçu de l'aspect administratif très présent dans la fonction de gestion du personnel.

La fonction de responsable du personnel s'appuyant sur les préceptes du fordisme et du taylorisme<sup>3</sup> possédait un mode de fonctionnement planifié et encadré depuis ses débuts dans les années cinquante et soixante. Comme vous pourrez le remarquer de nos jours les choses n'ont pas énormément changé<sup>4</sup> que cela soit dans le secteur privé ou dans le service public.

*« En matière d'emplois et de crédits de personnel, le décret GBCP<sup>5</sup> a également instauré un document prévisionnel de gestion.*

*Ce document annuel décrit l'évolution des personnels par ministère ainsi que l'évolution de la masse salariale, notamment ses déterminants (départs et recrutements, mesures générales portant sur les rémunérations, mesures statutaires ou indemnitaires, etc.).*

*Chaque ministre y précise, pour les programmes dont les crédits et les emplois lui sont mis à disposition, les prévisions mensuelles d'entrées et de sorties de personnels, de consommations d'emplois et de dépenses de personnel.*

*Il sert de référence pour vérifier que les décisions en matière de ressources humaines sont prises dans le respect de l'autorisation parlementaire.*

*En cours d'année, il est le principal outil de pilotage et de suivi budgétaire en matière de personnels et de masse salariale. Son actualisation périodique tient compte des évolutions constatées ».*

Cette fonction, relativement récente dans l'entreprise, (en 1968, il n'y avait qu'une dizaine de directions des ressources humaines en France), historiquement, de point de vue fonctionnel, est composée de trois volets :

- gestion budgétaire du personnel ;
- gestion de la formation professionnelle (encore un budget) ;
- administration du personnel avec la gestion de carrière (prévoir du budget).

---

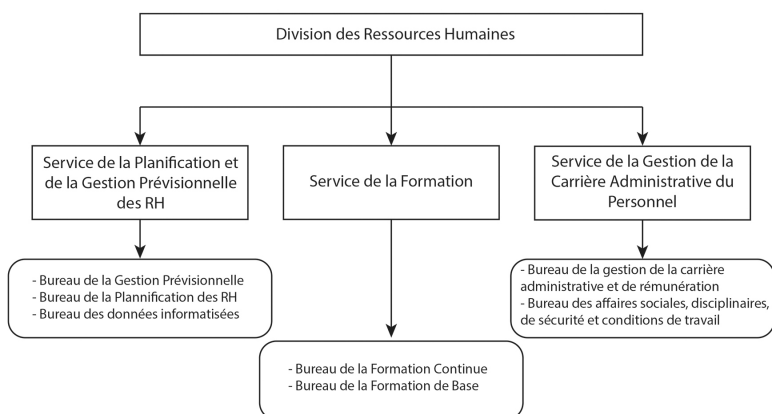
3. Voir plus bas dans l'ouvrage au chapitre 5, la partie Différents types de travail en mode réseau.

4. Date de mise à jour 18/11/2015 - <http://www.performance-publique.budget.gouv.fr/cadre-gestion-publique/nouveaux-documents-gestion/essentiel/s-informer/document-previsionnel-gestion-emplois-credits-personnel-dpgcp#.Vnd6lvkrKUK>

5. Gestion budgétaire et comptable publique : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000026597003&categorieLien=id>



Organisation fonctionnelle de la Division des Ressources Humaines



Les premières méthodes pour maîtriser l'emploi dans les années cinquante s'inspirent en France de concepts tels que le *Human Resources Planning* et des techniques de planification stratégique développées par les entreprises nord-américaines. Il s'agit, en s'appuyant sur des outils de modélisation, de prévoir l'évolution des besoins qualitatifs et quantitatifs en ressources humaines, en liaison avec une projection de l'évolution de l'activité de l'entreprise.

D'autres approches complémentaires interviennent entre 1950 et 1970 qui visent une analyse prévisionnelle, rationnelle et toujours comptable des ressources humaines.

Le principe est de proposer, à partir de modèles cohérents et parfois informatisés, un processus de décision, précédé par la détection des phénomènes à venir en termes de pénurie de personnel ou de goulots d'étranglement dans l'évolution des populations internes à l'entreprise (en intégrant l'intelligence artificielle et ses modèles auto-apprenants, le prévisionnel sera alimenté avec des données de plus en plus pertinentes).

Toute cette période de croissance économique (entre la fin de la deuxième guerre mondiale et la fin des années soixante, c'est-à-dire une vingtaine d'années) s'est, de fait, peu souciée de la validité réelle de ces modèles de planification et a privilégié, dans l'application, des outils efficaces dans le domaine du recrutement et de la gestion des flux entrants.

La crise des années soixante-dix et les restructurations économiques associées qui ont marqué plusieurs secteurs d'activité, ont fait émerger des méthodes d'ajustement de l'emploi en situation d'urgence en combinant arrêt des recrutements, cessation anticipée d'activité pour les salariés âgés, licenciements et formations de reconversion.

C'est une période qui permet l'essor du métier de gestionnaire des ressources humaines, car dans cette recherche d'adéquation « à chaud » entre besoin évolutif de main-d'œuvre et ressources disponibles, la plupart des démarches ont montré leurs limites en termes d'efficacité :

- Manque d'anticipation des décideurs quant à la dimension humaine du fonctionnement d'une entreprise et l'absence de scénario de rechange dans la résolution des difficultés dans la gestion des actifs humains.
- Inadéquation quantitative et budgétaire de gestion des emplois pour la prise des décisions industrielles.
- Faiblesse des analyses internes portant sur le volet des compétences nécessaires et utiles dans l'entreprise, au-delà des caractéristiques d'âge, d'ancienneté ou de qualification formelle, qui ont le plus souvent guidé les critères de licenciement.
- Insuffisance de la prise en compte de données extérieures pesant sur l'emploi des entreprises telles que l'état du marché du travail, le rythme des évolutions technologiques, la pression de la concurrence...

Concrètement c'est la crise des années soixante-dix qui a créé un nouveau paradigme. Rester sur une approche budgétaire du personnel atteint à ce moment ses limites. D'un outil de production, l'homme devient un actif de l'entreprise et sa valeur doit être revisitée en tant que telle.

En France, les lois sur la formation professionnelle canalisent ce courant à cette période (cf. Chapitre 3, la partie : Origine de la gestion de la formation dans la vie d'une entreprise, page 89).

La fonction ressources humaines prend une nouvelle dimension stratégique à l'intérieur de l'entreprise par la gestion des carrières.

Le début des années quatre-vingt voit émerger de nouvelles tentatives instrumentales centrées sur un objectif de gestion prévisionnelle de l'emploi, incluant une approche qualitative du contenu des emplois

et offrant aux spécialistes de la fonction sociale un terrain fertile pour porter des négociations soit à l'intérieur des services soit au niveau global de l'entreprise.

Peu de changements ont lieu dans les années 2000. Actuellement c'est une volonté politique qui porte cet objectif de gestion prévisionnelle avec des chantiers sur le compte personnel d'activité (incluant la formation professionnelle, les périodes de pénibilité de la vie active, les périodes de chômage, les cotisations pour la retraite), l'accompagnement dans la transition numérique et la négociation d'entreprise<sup>6</sup>.

## Différents pans du métier

---

Polyvalent et compétent sur la totalité de ses missions, le gestionnaire des ressources humaines exerce un métier très complet où le relationnel tient une place aussi importante que l'administratif, que cela soit dans le service public ou dans le secteur privé.

La gestion des ressources fait appel à des connaissances variées à la fois en gestion, en droit social, en sociologie et psychologie ainsi qu'en économie. La connaissance des Systèmes d'information de gestion des ressources humaines (SIRH) devient une nécessité avec l'explosion du numérique.

Sens de la confidentialité, rigueur, organisation, qualités relationnelles, qualités rédactionnelles, aptitude au travail en équipe et polyvalence sont les vertus dont le gestionnaire des ressources humaines doit faire preuve.

Au fil du temps, de l'évolution de la société et ses nombreuses crises, le métier s'est étoffé en intervenant sur des missions (fusions-acquisitions) à travers quatre pans bien identifiés.

### 1. Gestion du personnel :

- 1.1. Administration des postes, des emplois et des compétences.
- 1.2. Pilotage des recrutements.
- 1.3. Suivi des évaluations et des entretiens annuels.
- 1.4. Préparation des contrats et des avenants.

---

6. <https://travail-emploi.gouv.fr/archives/archives-courantes/cpa/>  
et <https://www.moncompteactivite.gouv.fr/cpa-public/>

2. Gestion de la formation :

- 2.1. Réponse aux demandes des salariés ou de l'encadrement.
- 2.2. Réalisation des plans et suivi des parcours.
- 2.3. Classement par des évaluations à chaud et à froid.
- 2.4. Gestion de la relation avec les OPCO et la Caisse des dépôts et consignations<sup>7</sup>.

3. Administration du personnel :

- 3.1. Planification des congés et suivi des absences.
- 3.2. Mise en place du règlement des salaires, suivi des cotisations pour la retraite.
- 3.3. Déclarations aux organismes sociaux.
- 3.4. Analyse de la mobilité interne (métier ou géographique).

4. Reporting et suivi de la planification :

- 4.1. Document unique d'évaluation des risques.
- 4.2. Élaboration des documents budgétaires et des différents bilans et rapports obligatoires.
- 4.3. Bilan social.
- 4.4. Étude et suivi de la pénibilité au travail.
- 4.5. Veille juridique, politique et sociale.

La gestion du personnel prend la forme de la gestion et du développement des ressources humaines. Du point de vue étymologique, la transformation est notable : le personnel cantonné auparavant à une fonction exécutive devient une ressource pour l'entreprise.

Se développent alors des champs nouveaux concernant la gestion collective (suivi et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) et celle individuelle ou individualisée : évaluation des salariés en vue d'une gestion plus personnalisée (formation, mobilité).

La responsabilisation, la valorisation et la motivation des salariés relèvent de la gestion et du développement des ressources humaines.

Cet aspect de la gestion des ressources humaines comporte aussi des missions de conseil, tant vis-à-vis des services « employeurs »

---

7. <https://www.caissedesdepots.fr/reforme-de-la-formation-professionnelle-la-caisse-des-depots-et-le-ministere-du-travail-sengagent-0>