

LES DEFIS DE LA GRH

Mme Duffont, DRH au Rectorat :

En Midi-Pyrénées, effectif de l'E.N. : 55 000 personnes

L'équilibre entre gestion de masse et gestion individualisée est difficile.

Prestation de M. Igalens, professeur de Gestion à l'IAE, membre du LIRHE:

- Présentation des problèmes et solutions que rencontrent les DRH des grandes entreprises

- Glissement des modalités du privé vers le public

1 – Evolution de la GRH :

Au 19^{ème} siècle, activités de GRH mais pas de fonctions.

Ce n'est qu'au début du 20^{ème} siècle que l'on voit apparaître les services du personnel, de plus en plus de lois sociales, de contraintes juridiques, conséquence : la professionnalisation de la fonction.

L'évolution des technologies, les réflexions en termes de compétences (de quelle personne avons-nous besoin par exemple) ont plaidé pour un renforcement qualitatif de cette fonction.

Entre 1945 et 1975, la fonction va monter en puissance.

Dans les années 70 – 75 les entreprises transforment la réflexion vis-à-vis de la fonction : on garantit une carrière, un pouvoir d'achat : achat de la paix sociale.

Mais entre 73 et 75 fin du plein emploi, début des problèmes sociaux que doit gérer la GRH. Donc on va s'attacher les salariés autrement, des problématiques nouvelles apparaissent :

- liens entre salaires et entreprises (politique de fidélisation du salarié)
- une augmentation du besoin en capacités intellectuelles

Le regard change, la GRH ce n'est plus la gestion de la force physique, du pouvoir d'achat. C'est une politique plus compliquée. On commence à parler de stratégie de la GRH. On pense que la qualité des hommes et des femmes peut avoir une incidence sur les notions de production. Dans la compétition mondiale, on croit pouvoir augmenter la richesse des entreprises par les R.H.

Cette politique s'est accompagnée d'un passage d'un modèle simple (avoir des revenus) à un modèle plus complexe (capacité de résolution de problèmes, qualité de service, prise de responsabilité)

La GRH devient une gestion de besoins sociaux, économiques, de gestion de l'Ego (pyramide de Maslow).

2 – Les défis :

1^{er} défi : la pression des marchés :

- la suppression des frontières financières
- l'évolution des technologies
- le besoin de toujours plus de rentabilité (l'entreprise connaît des problèmes de coût, tendance à l'inflation naturelle)

- le salaire : premier poste de dépenses mais il faut faire toujours plus avec moins de dépenses de salaires, supposition du sureffectif

2^{ème} défi : la mondialisation :

- délocalisations (dumping social, respect de la clause sociale qui a été refusée par les pays émergents)
- élargissement de la responsabilité des salariés
- la place des fournisseurs, des sous traitants
- la contrainte de gestion des personnels expatriés

3^{ème} défi : la technologie :

- la D.U.E. : durée d'utilisation des équipements
- l'obsolescence des connaissances, la génération nouvelle de compétences ou des compétences de génération
- les S.I.R.H (systèmes d'information des R.H.), l'outsourcing (externalisation de la G.R.H.) le net sourcing

4^{ème} défi : la démographie :

- vieillissement de la population, augmentation de 20 à 30 % des plus de 60 ans en seulement 20 ans
- actuellement 6 ou 7 retraités pour 10 en activité, dans 10 ans 1 pour 1
- la gestion de la tranche des 55 – 65 ans : quel travail pour cette tranche, un grand enjeu de la G.R.H. car à ce jour on ne sait pas faire, quelle G.R.H. adaptée ?

5^{ème} défi : la sociologie :

- de nouvelles attentes surtout chez les jeunes : problèmes de la valeur du travail
- l'augmentation des exigences des salariés : comment l'employeur reste à la hauteur ?
- les nouvelles populations : gestion de la mixité sociale
- les temps partiels
- la désyndicalisation

3 – Face à ces défis, il faut avoir des politiques adaptatives :

- l'anticipation :

- G.P.E.C. (Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) : obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2008
- modèles dominants
- modèles émergents : travail de scénarios (faire 2 ou 3 modèles)

Ages, compétences, potentiel, stock ? comment il va évoluer ? quels besoins à court terme, à long terme ?

→ **Un travail de diagnostic s'impose. Une stratégie à mettre en place**

- l'individualisation des politiques R.H. :

- le P.I.F. : plan individuel de formation

- les augmentations individuelles
 - le coaching
 - le marketing R.H. : sentir les besoins, personnaliser les services, customiser les politiques sociales
- **la mobilisation :**
 - la satisfaction et la productivité : pas de corrélation entre satisfaction et qualité, investissement
 - les secrets de la motivation : fierté d'appartenance ?
 - l'implication et le lien entre employeur/employé
 - les émotions, le stress, le harcèlement moral
 - les limites de la mobilisation
- **le partage :**
 - le partage du profit : participation, intéressement, stock options
 - le partage du pouvoir : l'empowerment
 - le partage de la fonction : tous D.R.H. ?
- **l'adaptation et la flex-sécurité :**
 - adaptation de la G.R.H. à la stratégie de l'entreprise,
 - la théorie du business partner
 - l'adaptation des effectifs et la sécurité de l'emploi
 - les obstacles à la flexibilité
 - les nouveaux contrats

Conclusion :

La responsabilité sociale de l'entreprise (R.S.E.) devient la nouvelle frontière de la G.R.H.

Rappel des 3 piliers du développement durable qui devient le nouveau mode de management :

- **société**
- **économie**
- **nature**

Un autre pilier transversal : la gouvernance.