

« 10 ANS DE PRATIQUES RH, ... ET DEMAIN ? »

ENQUÊTE RÉALISÉE PAR L'APEC
EN PARTENARIAT AVEC *LIAISONS SOCIALES*

Août 2009

MÉTHODOLOGIE ET OBJECTIFS :

« Dix ans de pratiques RH... et demain ? » est une étude réalisée par téléphone, au mois de juin 2009, auprès de 400 DRH d'entreprises françaises de plus de 50 salariés. L'échantillon est constitué pour moitié d'entreprises de plus de 500 salariés et pour l'autre moitié de 25% d'entreprises de 50 à 199 salariés et de 25% d'entreprises de 199 à 299 salariés.

Les résultats n'ont pas été redressés afin de mettre en évidence les différences selon les tailles d'entreprises (qui par ailleurs sont de faible importance).

Ces dix dernières années, le monde des Ressources Humaines a évolué sous l'influence de divers facteurs de nature sociologique, technologique, économique ou encore réglementaire.

Dans ce contexte, l'étude s'est donnée pour objectifs de répondre aux interrogations suivantes :

- Quels sont les éléments qui ont le plus marqué la fonction RH ces dix dernières années ?
- En quoi les pratiques RH actuelles subissent-elles aujourd'hui l'impact de la crise et que va-t-il se passer en « sortie de crise » ?
- Quelle est l'évolution de la fonction RH pour les années à venir et quelles seront les priorités à gérer ?

RETOUR SUR 10 ANNÉES DE PRATIQUES RH

LES ASPECTS RÉGLEMENTAIRES ONT ÉTÉ UN ÉLÉMENT STRUCTURANT

D'après les DRH interrogés, l'évolution la plus marquante pour le métier de RH ces dix dernières années concerne le Droit du travail et l'évolution du juridique et de la réglementation.

Cela est surtout vrai dans les entreprises de moins de 500 salariés.

Les plus petites citent également spontanément l'évolution des technologies, les 35 heures, le recrutement.

Les moyennes et les plus grosses mettent davantage en avant des facteurs internes : la professionnalisation des RH, la place grandissante accordée à l'humain et à la gestion des compétences.

En revanche, parmi les évolutions apparaissant comme le moins souvent spontanément citées, on retiendra l'évolution des relations sociales et celle des rémunérations.

AU COURS DES DIX DERNIÈRES ANNÉES, QUELLE A ÉTÉ SELON VOUS L'ÉVOLUTION LA PLUS IMPORTANTE POUR LE MÉTIER DE RH ?

50 - 199 salariés	200 - 499 salariés	500 salariés ou plus
1. Droit du travail	1. Droit du travail	1. Gestion des compétences
2. Technologies / SI	2. Gestion des compétences	2. Droit du travail
3. 35 heures	3. Professionnalisation des RH	2. Professionnalisation des RH
4. Recrutement	4. Formation	4. Facteur humain
5. Gestion des compétences	5. Facteur humain	4. Technologies / SI

Réponses spontanées - Source : Enquête Apec 2009

L'ÉVOLUTION DU CADRE LÉGAL A EU LE PLUS FORT IMPACT QUELLE QUE SOIT LA TAILLE DE L'ENTREPRISE

L'environnement économique du secteur d'activité de l'entreprise est jugé également très impactant.

En troisième lieu, l'évolution technologique apparaît comme un facteur déterminant des modifications survenues dans les pratiques RH.

Le quatrième point notable vient de l'entreprise elle-même et de son évolution mais ce point concerne principalement les plus grosses entreprises (82% contre 75% en moyenne).

Enfin, les facteurs externes, qu'ils proviennent du marché de l'emploi ou de la société (problèmes liés à l'environnement, la mondialisation, les délocalisa-

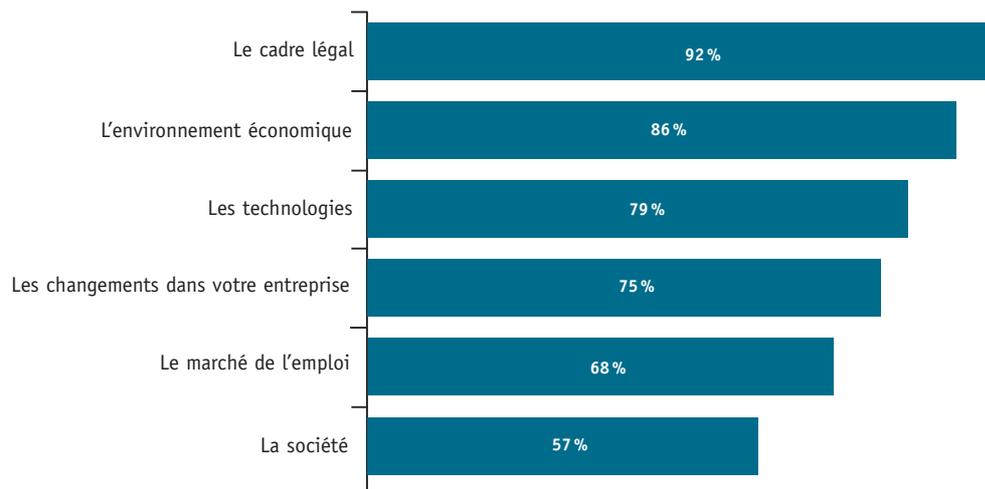
tions, l'incidence démographique,...) apparaissent comme des facteurs secondaires dans l'évolution des logiques RH.

Sur ces aspects, il y a peu de différences de vision entre les DRH des petites et des grandes structures.

On n'observe pas non plus de différence selon le secteur d'activité hormis les entreprises industrielles qui ont été plus impactées par les problèmes de mondialisation et de délocalisation (70% dans l'industrie contre 57% en moyenne).

Mais ce facteur apparaît en dernier comme pour les autres secteurs.

PARMI LES FACTEURS DONT L'ÉVOLUTION A PU CONTRIBUER À CELLE DE LA FONCTION RH, QUEL IMPACT ONT-ILS EU SUR LES LOGIQUES ET LES PRATIQUES RH DE VOTRE ENTREPRISE ? (% S/T IMPORTANT)



Source : Enquête Apec 2009

D'APRÈS LES DRH INTERROGÉS, LA LOI AUBRY SUR LA RÉFORME DU TEMPS DE TRAVAIL EST DE LOIN LA RÉFORME QUI A EU LA PLUS FORTE INFLUENCE SUR LES PRATIQUES RH

Cela paraît logique, du fait de son ancienneté (elle est survenue en début de décennie) et de l'impact important de sa mise en place dans les entreprises.

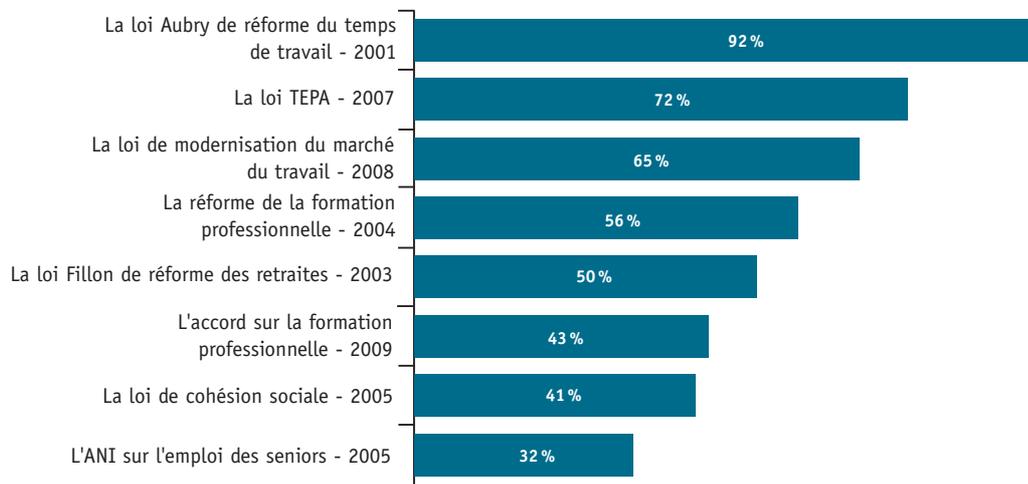
En deuxième position, c'est la loi TEPA, plus récente, qui paraît affecter davantage les petites entreprises.

La troisième plus importante est la loi de modernisation du marché du travail de 2008, incarnée par la rupture conventionnelle.

L'ANI et la loi de cohésion sociale de 2005 ont concerné en priorité les grandes entreprises (40% et 50% au lieu de 32% et 41%).

A noter également que la loi de cohésion sociale est citée par 58% des entreprises de la construction.

PLUSIEURS LOIS RÉFORMES SONT INTERVENUES AU COURS DE LA DERNIÈRE DÉCENNIE. QUEL A ÉTÉ LEUR DEGRÉ D'INFLUENCE SUR LES PRATIQUES RH DE VOTRE ENTREPRISE ? (% S/T IMPORTANT)



Source : Enquête Apec 2009

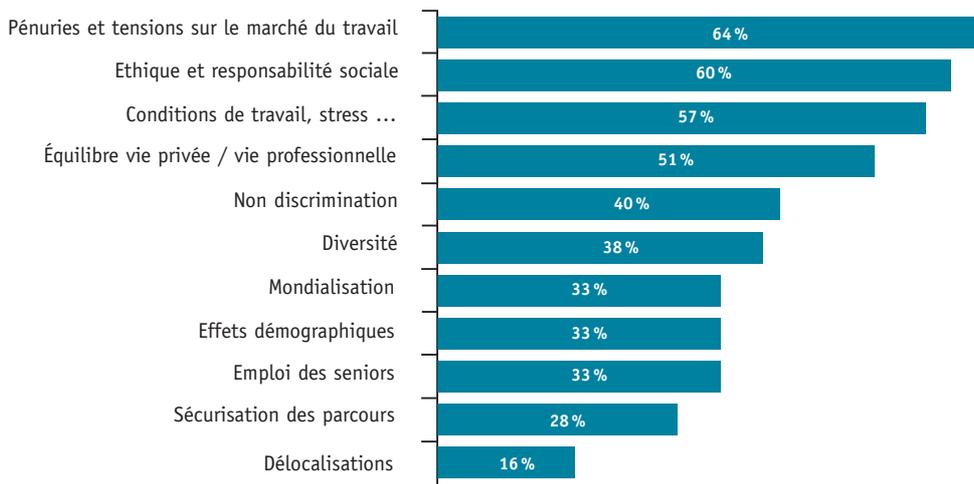
LES SUJETS DE SOCIÉTÉ ONT EU UN IMPACT MODÉRÉ SUR LES PRATIQUES RH

Ceux qui ont eu un impact majoritairement important sont : les tensions sur le marché du travail, les questions d'éthique et de responsabilité sociale, le stress et les conditions de travail.

Les questions de société ont touché davantage les plus grandes entreprises qui ont du également intégrer l'équilibre vie privée/vie professionnelle (59% au lieu de 51%), la non discrimination (48% au lieu de 40%) et la diversité (45% au lieu de 38%).

A noter également la faible influence de la mondialisation et des délocalisations sur les pratiques RH y compris dans les grandes entreprises. Ces sujets ont cependant touché davantage les entreprises industrielles (29% au lieu de 16%).

QUEL A ÉTÉ L'IMPACT DES SUJETS DE SOCIÉTÉ SUIVANTS CES DIX DERNIÈRES ANNÉES SUR LES PRATIQUES RH DE VOTRE ENTREPRISE ? (% S/T IMPORTANT)



Source : Enquête Apec 2009

EN TÊTE DES PROBLÉMATIQUES PRIORITAIRES DES DIX DERNIÈRES ANNÉES, ET POUR TOUS TYPES D'ENTREPRISES : LE RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES INTERNES

Les huit thèmes proposés ont été considérés comme prioritaires par la majorité des DRH interrogés. Le recrutement occupe la troisième position. L'amélioration des relations avec les partenaires sociaux arrive en dernière position.

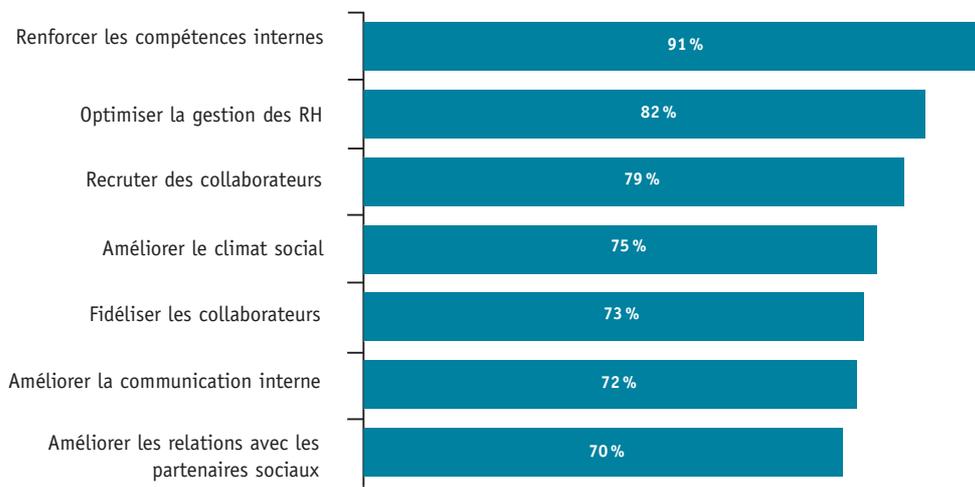
Son score est cependant plus élevé dans les grandes entreprises (75% au lieu de 70%).

A noter également son faible score (58%) dans le secteur du commerce (alors que tous les autres secteurs affichent un score supérieur à 70%).

Globalement, la taille de l'entreprise influe peu sur la perception des DRH.

A noter toutefois que l'amélioration du climat social apparaît comme la deuxième priorité dans les plus petites structures (77% contre 75% en moyenne).

QUELLES ONT ÉTÉ VOS PROBLÉMATIQUES PRIORITAIRES CES DIX DERNIÈRES ANNÉES EN MATIÈRE DE RH ? (% S/T PRIORITÉS FORTES)



Source : Enquête Apec 2009

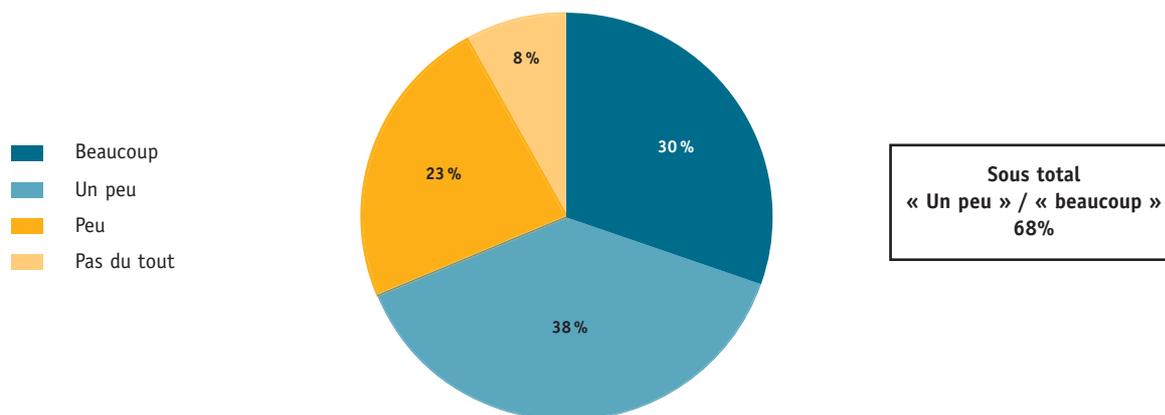
AUJOURD'HUI, LES PRATIQUES RH

LA CRISE A DES IMPACTS FORTS ...

L'impact est le plus élevé dans les grandes entreprises (73% contre 68% en moyenne) et dans l'industrie (70%).

Il est le plus faible dans les entreprises de moins de 200 salariés (58%) et dans le secteur du Commerce (64%).

DIRIEZ-VOUS QUE LA CRISE CHANGE BEAUCOUP, UN PEU, OU PAS DU TOUT VOS PRATIQUES ET LOGIQUES RH ?



Source : Enquête APEC 2009

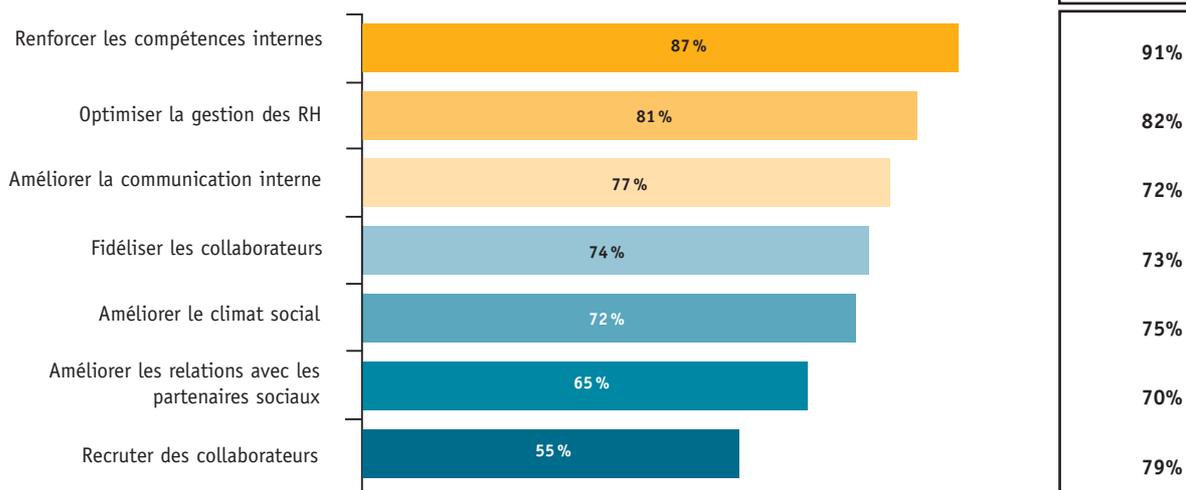
... MAIS SANS GRAND BOULEVERSEMENT

Le recrutement devient la dernière priorité et la communication interne progresse.

Dans les grandes entreprises, les relations avec les partenaires sociaux deviennent plus secondaires (60% contre 65% en moyenne)

Si la première priorité reste le renforcement des compétences, l'heure est à la communication interne (seule priorité en nette hausse par rapport aux dix dernières années). Elle réalise un score de 77% contre 72% ces dix dernières années.

DANS LE CONTEXTE ÉCONOMIQUE ACTUEL, QUELLES SONT VOS PROBLÉMATIQUES PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RH ? (% S/T PRIORITÉS FORTES)



Source : Enquête Apec 2009

LES PRATIQUES RH DE DEMAIN

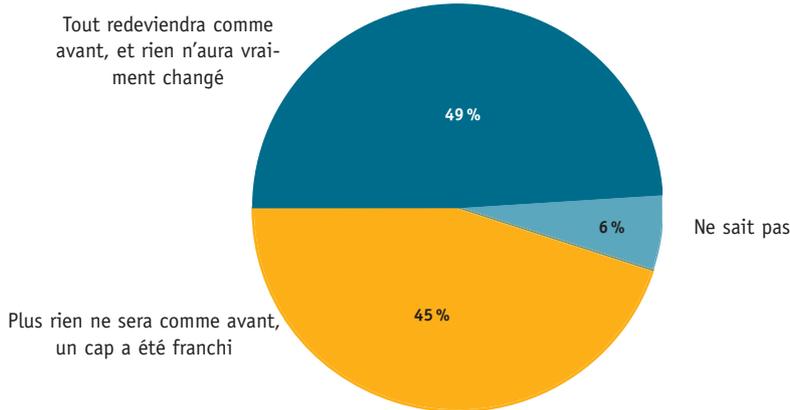
POUR DEMAIN, L'INCERTITUDE DOMINE

Les DRH interrogés sont dans l'incertitude quant- à l'effet de la crise sur les pratiques de demain : la moitié considère que tout redeviendra comme avant et l'autre moitié considère qu'un cap a été franchi et que rien ne sera plus comme avant.

Il est à noter que si l'on pondère ces résultats en remettant chaque tranche d'effectif salarié d'entreprise à son poids réel, on obtient 58% de DRH qui déclarent que « tout redeviendra comme avant ».

C'est dans les plus petites structures que le score de ceux qui pensent que tout redeviendra comme avant est le plus élevé (62%).

DEMAIN, UNE FOIS LA REPRISE CONFIRMÉE, DE QUELLE AFFIRMATION VOUS SENTEZ-VOUS LE PLUS PROCHE CONCERNANT LES PRATIQUES RH ?



Source : Enquête APEC 2009

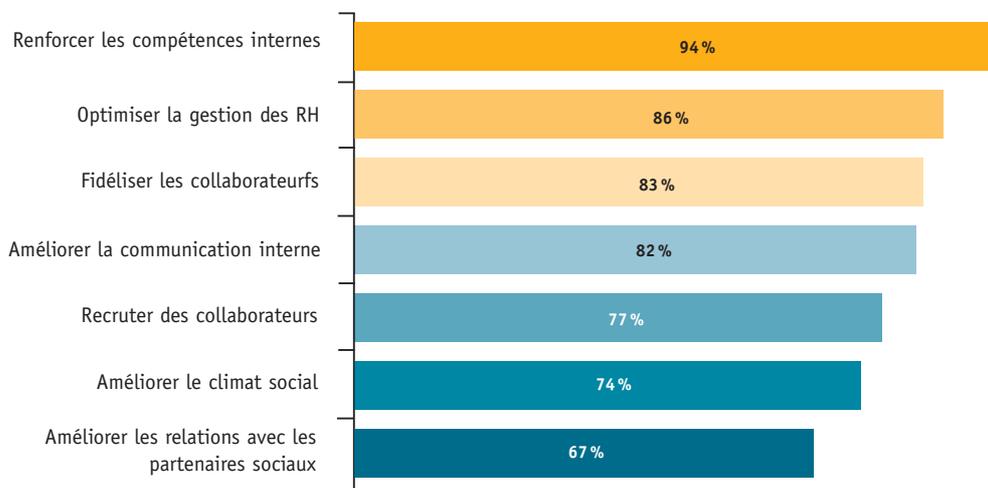
BIEN QU'UN DRH SUR DEUX CONSIDÈRE QUE PLUS RIEN NE SERA COMME AVANT, LES PROBLÉMATIQUES PRIORITAIRES NE SONT PAS REMISES EN CAUSE : CONTINUER À RENFORCER LES COMPÉTENCES INTERNES ET OPTIMISER LA GESTION DES RH

La problématique émergente sera la fidélisation des collaborateurs. Les DRH anticipent ainsi probablement un risque lorsque la reprise sera confirmée.

Les préoccupations de recrutement devraient reprendre une place plus importante qu'en cette période de crise mais la fidélisation des collaborateurs deviendra une priorité plus importante. C'est dans les plus petites entreprises que cette tendance est la plus élevée : 85% (contre 83% en moyenne).

La tendance constatée du renforcement de la communication interne devrait se poursuivre à l'avenir quelle que soit la taille d'entreprise; Ainsi les logiques se redessinent vers une meilleure gestion de l'interne.

QUELLES SERONT DANS LES 3 À 5 ANNÉES À VENIR VOS PROBLÉMATIQUES PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RH ? (% S/T PRIORITÉS FORTES)



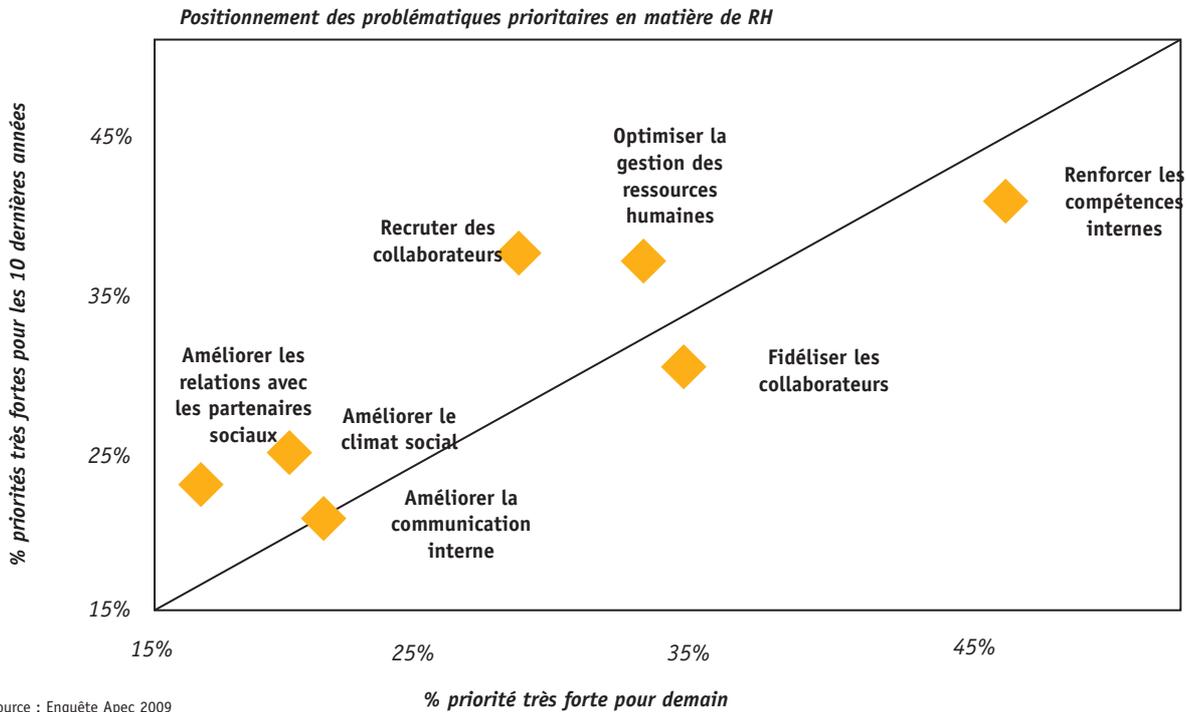
Rappel Au cours des 10 dernières années

91%
82%
73%
72%
79%
75%
70%

Source : Enquête Apec 2009

VERS UNE MEILLEURE GESTION INTERNE DES RH

QUELLES ONT ÉTÉ CES DIX DERNIÈRES ANNÉES VOS PROBLÉMATIQUES PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RH ?
QUELLES SERONT DANS LES 3/5 ANNÉES À VENIR VOS PROBLÉMATIQUES PRIORITAIRES EN MATIÈRE DE RH ?



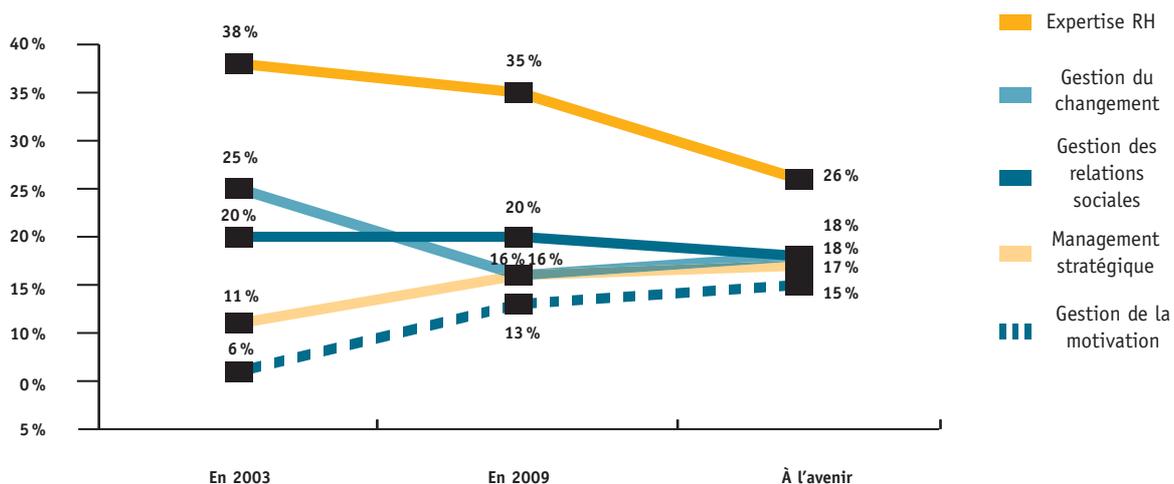
PLUS DE TEMPS SERA CONSACRÉ À LA GESTION DE LA MOTIVATION ET DU CHANGEMENT

A l'avenir, la fonction RH devrait s'orienter vers une plus grande place consacrée à la gestion du changement et à la gestion de la motivation et vers moins de temps consacré à l'expertise RH (celle-ci restant néanmoins la tâche prioritaire des DRH).

La baisse de l'expertise RH est liée à la volonté d'externaliser certaines fonctions notamment dans les plus petites entreprises et pour ce qui concerne principalement la paie.

La tendance des missions RH reste cependant, pour les années à venir au renforcement interne de certaines fonctions et notamment la GPEC dans les grandes entreprises, la formation dans les moyennes et l'administratif dans les plus petites.

EVOLUTION PRÉVISIBLE DE LA FONCTION RH PAR PRINCIPALES TÂCHES ?



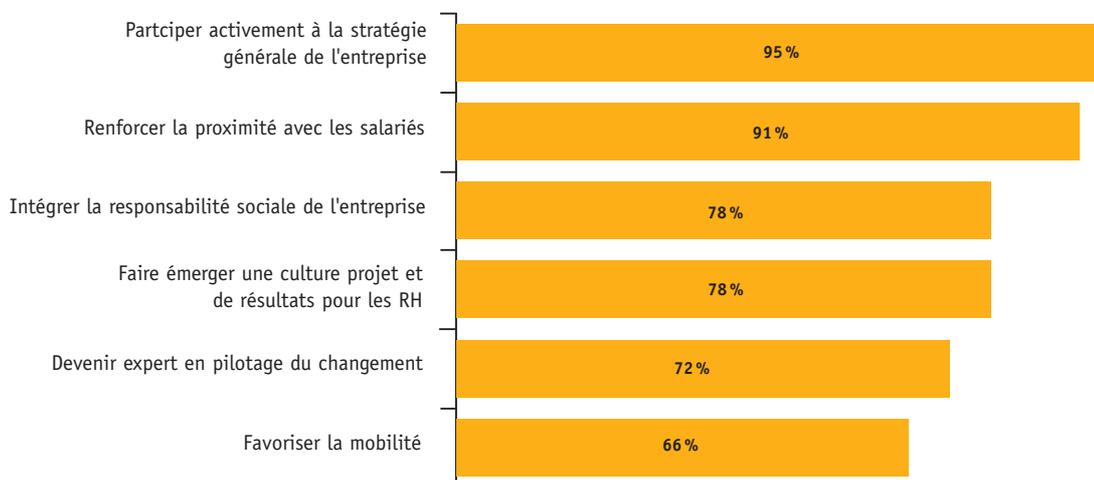
Source : Enquête Apec 2009

LA FONCTION RH SE VOIT PLUS IMPLIQUÉE DANS LA STRATÉGIE

Les deux aspirations principales sont de participer activement à la stratégie générale de l'entreprise et de renforcer la proximité avec les salariés. Dans les grandes entreprises, les ambitions sont plus nombreuses. Elles anticipent aussi la nécessité d'intégrer la responsabilité sociale de l'entreprise dans

la fonction RH (83% au lieu de 78%), de renforcer l'expertise en pilotage du changement (82% au lieu de 72%) ou encore de favoriser la mobilité (81% au lieu de 66%).

POUR DEMAIN, QUELS SONT LES PRINCIPAUX ENJEUX OU DÉFIS À RELEVER POUR LA FONCTION RH DANS VOTRE ENTREPRISE ? (% S/T FORTE)



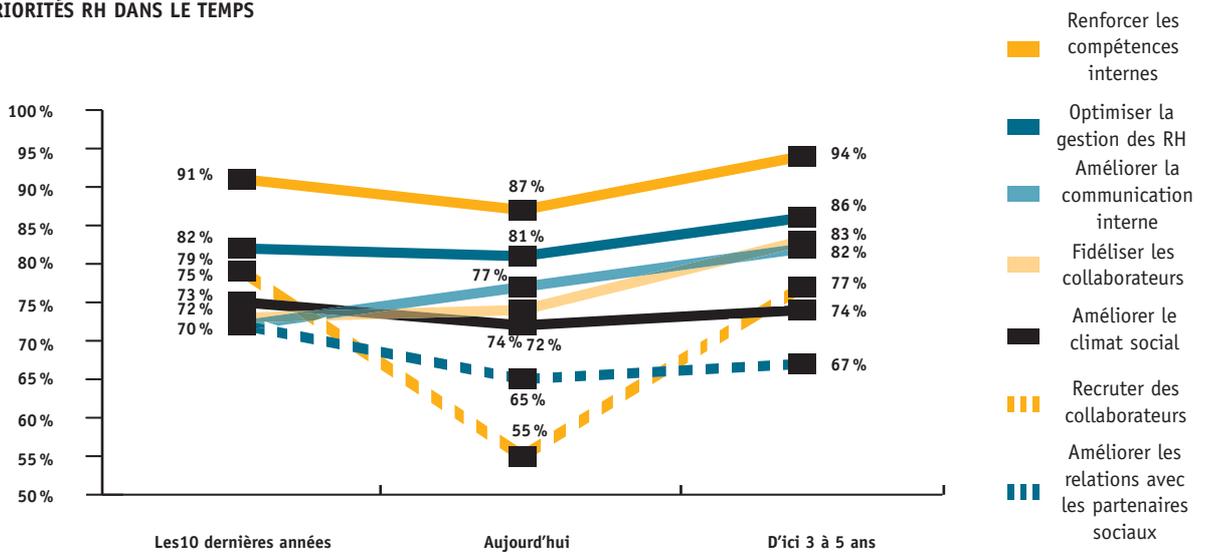
Source : Enquête Apec 2009

CONCLUSION

POINTS CLEFS À RETENIR :

- Le poids des aspects réglementaires dans l'évolution des pratiques RH est prédominant.
- La prise en compte de l'évolution de la société impacte peu les pratiques RH.
- Les préoccupations des DRH pour les années à venir concernent l'interne avec le désir de peser davantage sur la stratégie de l'entreprise en minimisant entre autre les tâches de base du métier pour partie externalisées (expertise RH).
- La place de la communication interne et la recherche de proximité avec les salariés sont des priorités émergentes alors que dans le même temps la priorité donnée au dialogue avec les partenaires sociaux se tasse un peu.
- Quelle que soit la taille de l'entreprise, les DRH interrogés déclarent effectuer à peu près le même métier et ont la même vision des enjeux de leur fonction.

EVOLUTION DES PRIORITÉS RH DANS LE TEMPS



Source : Enquête Apec 2009