

LES OUTILS DE LA FONCTION RH ENTRE CONTINGENCE & CONVERGENCE

- Quel constat et quelles perspectives à l'heure de la mondialisation et de la diversité?

21 septembre 2007

Universalisme ou contingence de la GRH et de ses outils?

- **un débat ancien...**
- **longtemps tranché en faveur de la contingence...**
- **mais des pratiques de plus en plus universelles pour répondre à des attentes convergentes.**
(convergence des contingences?)

Universalisme ou contingence: un débat ancien

- Années 50 et 60: **Universalisme dominant**
- Années 70 et 80: **Théorie de la contingence** et prise en compte de la diversité des contextes (nationaux et professionnels) avec l'échec reconnu des tentatives universalistes pour imposer le « bon outil » adapté à tous les contextes
- Congrès AGRH Poitiers (1995): **Le modèle contingentiel s'impose**. Le « DRH d'excellence » est capable d'
 - identifier les principaux défis et risques d'un contexte
 - créer les pratiques « sur mesure » permettant d'y répondre.

Les facteurs de contingence

- **Les facteurs de contingence évoluent:**

Quels facteurs ont aujourd'hui un impact sur les besoins d'outils RH?

- **Parmi les défis à relever:**

- défi démographique ;
- défi des changements culturels ;
- défi technologique,
- défi de l'intensité concurrentielle au niveau mondial ;
- défi de la nouvelle donne du dialogue social;
- défi des pressions sociétales ;
- défi des évolutions réglementaires ;
- défi des pressions des actionnaires.

Quels outils créer ou renouveler pour y répondre?

Ces défis sont souvent communs aux entreprises européennes

Exemples:Le défi démographique

- Les 25 pyramides européennes ont des similitudes
- Pénurie de talents et vieillissement des actifs partout en Europe

=> L'enquête 2007 du **BCG** (Boston consulting group) et de l'AEDP (Association Européenne des Directeurs de Personnel) sur « le futur des RH en Europe et les challenges clés d'ici 2015 » place le « **management démographique** » parmi les 5 challenges clés.

=> Les DG européens attendent des DRH la mise en œuvre d'outils appropriés pour:

- Attirer les talents et assurer la relève
- assurer le transfert des savoirs
- Gérer le vieillissement des salariés

=> Des outils européens comparables?

Les outils de la gestion des âges

- Des outils déployés dans toute l'Europe pour:
 - Attirer les talents en construisant une « marque employeur » (Marketing RH)
 - Gérer les carrières et la mobilité professionnelle pour limiter les départs
 - Développer un Knowledge management assurant la conservation et la transmission des savoirs
 - Requinquer les quinquas
 - Lutter contre le sentiment de fin de vie professionnelle
 - Améliorer la santé, la sécurité et le bien être au travail

2: Les changements socio- culturels

Fidéliser la génération YoYo

- Un défi commun: La génération Y
 - Attirer les Y
 - Fidéliser les Y et Éviter le zapping
 - Des attentes et des comportements voisins
- Développement convergent d'outils appropriés:
 - L'entreprise à la carte?
 - Des opportunités de développement professionnel et d'épanouissement
 - Gérer l'équilibre vie professionnelle et personnelle
 - Une GRH « fun & sexy »?

Contingence ou convergence des outils RH, un débat actuel

- UNE QUESTION PREALABLE:
DES OUTILS, POURQUOI FAIRE?
 - Répondre à des besoins identifiés ou anticipés des utilisateurs
 - Diversité ou convergence des besoins?
 - Quelles sont les attentes des clients internes et des parties prenantes?

Les outils doivent répondre aux attentes évolutives des clients de la FRH : convergent elles ?

- Répondre aux attentes évolutives de 4 clients internes:
 - La direction générale
 - Les salariés dans leur diversité
 - Les managers
 - Les représentants des salariés

Et des autres parties prenantes avec une RSE élargie

Attentes DG pour 2008-2015

- Maîtrise accrue des outils au service de tous les clients internes
- Progrès dans les pratiques de fidélisation, d'implication et d'engagement
- Des outils en ligne avec la stratégie

Convergence des besoins prioritaires exprimés par les DG européens

- Baromètres RH 2006 et 2007 « **Liaisons sociales- Entreprise & Personnel** »: Comment la DG perçoit-elle la création de valeur par la FRH:
 - **Capacité à attirer et retenir les talents**
 - **Amélioration de la gestion des compétences clés**
 - **Amélioration du climat social**
- L'enquête 2007 du **BCG** et de l'**AEDP** sur « le futur des RH en Europe » identifie 5 « challenges clés d'ici 2015 »:
 - Managing talent,
 - Managing demographics,
 - Becoming a learning organization,
 - Managing work-life balance,
 - Managing change and cultural transformation

Convergence des préoccupations prioritaires.

LES OUTILS DE LA FONCTION RH ENTRE CONTINGENCE & CONVERGENCE

Convergence des priorités

Pour le chercheur, une question se pose : Cette convergence des thèmes se traduit-elle par la convergence des outils ? La panoplie des DRH est elle universelle ou contingente ? Y a-t-il convergence aujourd'hui vers des outils universels ?

Attentes DG pour 2008-2015

- **Distinguer les fonctions et outils de « service » et « stratégiques »**
 - **Centre d'excellence pour ce qui est stratégique: devenir partenaire stratégique**
 - **Centre de service partagé pour le service**

DE MEILLEURS SERVICES AUX CLIENTS INTERNES

- Des clients plus exigeants :
Personnalisation, Fiabilité, Qualité, Coût et Productivité
- La DRH s'efforce de bénéficier pleinement de l'apport des TIC dans tous les domaines?
- L'e-RH favorise la mutualisation et l'utilisation d'outils communs partagés

DE MEILLEURS SERVICES AUX CLIENTS INTERNES

- **Évaluer sans cesse le niveau de service et mesurer l'efficacité**
- **Un SIRH robuste pour fournir au management les outils de pilotage**
- **Développer les LSRH manager et LSRH salariés**
- **Mutualiser l'expertise RH**

Convergences 2007-2010

- Comment utiliser tous les atouts des TIC pour accroître les services rendus et réduire les coûts
- Comment être plus performant et contribuer davantage à la stratégie de l'entreprise ?
- Comment rendre la productivité des « Knowledge workers » de la DRH exemplaire

DEVELOPPER LA FIDELISATION ET L'ENGAGEMENT

- Accroître le degré d'engagement en agissant sur chaque levier de la motivation
 - Des systèmes de reconnaissance adaptés
- Les leviers de l'engagement sont ils universels?
 - Exemple: différence de perception de l'équité.

L'hypothèse d'une convergence, internationale ou locale, permet d'anticiper l'évolution future des outils

- Admettre le principe de la convergence permet de construire des scénarii.
- En étudiant les écarts avec des référentiels et tendances externes on peut imaginer les évolutions à venir et s'y préparer. Le choix des référentiels est essentiel.
- A partir d'une hypothèse de convergence les DRH peuvent anticiper les pratiques à mettre à plat. Cette anticipation apporte à l'entreprise un avantage compétitif durable.

« Avec la mondialisation, la GRH est-elle encore contingente? »

- *Les pratiques et les outils ne deviennent-ils pas universels?*
- *La mondialisation favorise une convergence des contextes. De fortes caractéristiques communes se retrouvent.*
- *Cette convergence des contextes conduit à un rapprochement des pratiques, accentué par :*
 - *L'instrumentalisation de la GRH et la mise en place de Systèmes d'information ressources humaines (SIRH) aux caractéristiques communes.*
 - *L'intérêt pour les « best practices »,*
 - *L'adoption de normes internationales,*
 - *Les processus de certification,*
 - *les audits sociaux des fournisseurs*
 - *La diffusion de modes managériales*
- *Ces facteurs favorisent donc une convergence des pratiques RH et une hybridation.*

La mondialisation accentue les échanges et la diffusion de pratiques proches.

- On peut constater, à travers les enquêtes comparatives, une réelle convergence des pratiques. Certains outils, nés en Europe, au Japon ou aux Etats-Unis, ont une utilisation sans frontières.
- L'observatoire européen de gestion des RH du « Cranfield project » fait ressortir cette convergence. Ainsi, en matière d'outils de sélection les particularités s'estompent. Les entreprises utilisant la graphologie, spécialité française, diminuent
- Parmi les outils de management utilisés de façon quasi universelle, l'entretien annuel d'évaluation.
- Dans les différents pays son utilisation s'est généralisée. Selon le baromètre 2007 LS, 80 % des entreprises françaises en font un usage important. Selon l'enquête DIORH 2006 au Maroc, son utilisation s'est répandue et atteint le même score dans le secteur moderne.
- Les objectifs assignés aux EAE sont aujourd'hui identiques. En France 90 % des DRH en citent trois :
 - Définition des objectifs à atteindre
 - Formation et perfectionnement professionnel
 - Évolution de la carrière
- L'utilisation des mêmes outils dans les entreprises constitue des **grappes incontournables**. Les revues de personnel, les plans de succession, les 360°, les Assessment Centers, le coaching et les universités d'entreprise sont devenus fréquents.