

Préface

► UNE ENTREPRISE EN ÉVOLUTION PERMANENTE

La mondialisation et la globalisation des marchés

Rares sont les entreprises qui, aujourd'hui, peuvent limiter leur terrain d'activité à leur ville, à leur région, à leur pays. Pour développer leur chiffre d'affaires et accroître leur rentabilité, elles sont très rapidement conduites à vendre hors des frontières, à rechercher des fournisseurs plus compétitifs dans des zones éloignées de leurs propres implantations, à sous-traiter des étapes de leur processus de fabrication à des entreprises offrant des expertises qu'elles n'ont pas intérêt à internaliser, voire à délocaliser tout ou partie de leur production.

Fort logiquement, la concurrence devient elle-même internationale, éloignée, donc difficile à appréhender, mais si proche quand il s'agit de prendre des parts de marché à votre porte.

Les stratégies d'entreprise deviennent chaque jour plus complexes à élaborer dans la mesure où aucune donnée d'entrée n'est une constante, que tout bouge, tout évolue sans que personne ne puisse raisonnablement prétendre savoir de quoi demain sera fait.

Or, dans ce contexte pour le moins mouvant et incertain, la fonction RH doit être un élément de stabilité et de sécurité, en garantissant à l'entreprise un capital humain toujours au mieux de ses compétences et en parfaite adhésion avec son projet.

L'accélération du temps

Parmi les évolutions de nos sociétés, l'accélération du temps est sans doute la plus fondamentale. L'époque où les entreprises fondaient leur stratégie de développement sur des plans à cinq ans, étayés par

des comptes prévisionnels sur lesquels se décidaient des investissements considérables, financés par des emprunts à dix ans est définitivement révolue ! Aujourd'hui, le court terme est demain, le moyen terme à la fin de l'année... et le long terme n'est plus à portée de vue.

Faute de pouvoir maîtriser tous les paramètres qui conditionnent leur évolution, les entreprises sont entrées pour longtemps dans l'ère de l'ajustement permanent et de l'adaptation immédiate. Toute l'organisation – industrielle, commerciale, logistique – est fondée sur le principe de la flexibilité mise au service du client dans un objectif d'optimisation de la rentabilité.

Avec Internet, les sites web, les intranet, le courrier électronique, la circulation de l'information en temps réel n'a fait que renforcer et accélérer cette évolution de fond : trop vite diffusée, insuffisamment digérée et très vite dépassée, la nouvelle information chasse la précédente. Prendre du temps pour analyser, isoler l'essentiel de l'accessoire, est devenu un luxe : il faut conclure en temps réel et trouver la solution aussitôt après avoir posé le problème.

Face à cette accélération, la fonction RH doit pourtant assurer la gestion de carrières plus longues, car même si l'entrée sur le marché du travail se fait plus tardivement qu'avant, le nécessaire équilibre de nos régimes sociaux nous amène à y rester au moins quarante ans – si ce n'est plus, bientôt. Et la question n'est plus d'élaborer des plans de carrière comme nous pouvions en rêver à l'aube des Trente Glorieuses, mais de transposer les principes de flexibilité et d'adaptabilité dans la gestion du capital humain.

L'incontournable performance

Croissance et rentabilité sont définitivement gravées dans chaque plan stratégique pour qualifier son potentiel de performance. Sans croissance de chiffre d'affaires pour créer de la valeur et sans rentabilité pour rémunérer les capitaux investis, point de salut.

Pour atteindre ses objectifs de performance, l'entreprise doit pouvoir adapter constamment son organisation, revoir ses processus de production, ses circuits de distribution, rechercher de nouveaux fournisseurs, répondre aux cahiers des charges de ses clients de plus

en plus drastiques et contraignants, sous-traiter tout en conservant le contrôle de la qualité de ses produits, faire évoluer ses métiers, se recentrer sur son métier de base ou se diversifier, selon l'époque.

Sous couvert de contraintes légales et réglementaires pénalisantes face à la concurrence mondiale ou inadaptées aux réalités économiques, les entreprises hésitent de moins en moins à se délocaliser et à faire du monde entier leur territoire pour réduire leurs coûts de production et ainsi dégager une rentabilité attractive pour leurs actionnaires de plus en plus anonymes.

Parce que la réussite de l'entreprise passe par la réussite des hommes et des femmes qui la composent, la fonction RH est au cœur du dispositif : au travers des systèmes d'objectivation, il lui faut en effet décliner les objectifs de performance globale au niveau de chaque salarié, évaluer les contributions individuelles, reconnaître, rémunérer, développer les compétences nécessaires. Mais quand il s'agit de délocaliser, d'externaliser, de sanctionner au nom de la performance, elle est alors mise à dure contribution.

Le choc démographique annoncé

Changera-t-il le rapport de force ? Beaucoup le pensent.

Paradoxalement, alors que la plupart des pays industrialisés recherchent toujours un traitement efficace et pérenne contre le chômage, les prochaines années marqueront une nouvelle ère où les compétences vont devenir rares : après plusieurs décennies pendant lesquelles les entreprises pouvaient choisir parmi pléthore de candidatures, souvent surqualifiées, elles vont devoir s'adapter à la pénurie et déployer des trésors de séduction pour recruter les meilleurs candidats, qui, à leur tour, pourront choisir.

Même si, dans un premier temps, ce renversement de situation a permis et permettra encore de résoudre les sureffectifs dans certains secteurs, il va devenir très rapidement source de tension et de compétition entre les employeurs.

La fonction RH est là encore au centre de la problématique : comment attirer durablement les talents, comment les fidéliser ? Au-delà des arguments classiques – statut, rémunération, avantages périphériques, progression de carrière... – sur lesquels l'alignement

est rapidement fait, d'autres facteurs vont jouer, beaucoup plus spécifiques à l'entreprise elle-même : ses activités, ses produits, ses valeurs. Chaque employeur doit entrer dans une véritable démarche de marketing social propre à convaincre qu'elle est le meilleur employeur.

Le changement du rapport au travail

Cette évolution est d'autant plus importante à prendre en compte que le rapport des salariés au travail a considérablement évolué. Les années chômage, les plans sociaux et les délocalisations ont modifié de manière radicale les rapports des salariés à leur entreprise et finalement donné tout son sens au « contrat de travail ». Accord entre deux parties, l'une comme l'autre ont la possibilité de le rompre à tout moment quels qu'aient été les services rendus, la richesse, l'intérêt et la durée de la collaboration.

Le salarié d'aujourd'hui n'entre plus dans l'entreprise pour une durée indéterminée au sens propre du terme – c'est-à-dire le plus longtemps possible – mais pour y assurer une mission, y développer des savoirs, savoir-faire – puis dès que l'opportunité se présente, il n'hésitera pas à partir vers d'autres horizons professionnels. Dès lors que les compétences recherchées vont être rares, les opportunités vont se multiplier et les entreprises vont se trouver face à une problématique que la plupart n'ont pas connue depuis trois décennies au moins.

Comprendre les nouvelles attentes des salariés dans leur travail et adapter les propositions de collaboration en conséquence est un des défis majeurs de la fonction RH au cours des prochaines années.

Trouver un nouveau sens au travail, proposer un nouveau contrat social plus équilibré parce que plus responsable, passer d'une gestion de masse à une gestion individualisée des personnes, s'adapter aux métiers plus qu'aux catégories statutaires, donner au management les moyens de gérer cette évolution de fond sont autant de défis à relever pour les professionnels des ressources humaines.