

RESSOURCES HUMAINES
FORMATION - COMPÉTENCES

 VIRGILE
LUNGU

RESSOURCES HUMAINES 3.0

L'accompagnement en mode digital :
le nouveau défi des RH

3^e édition

L'ESSENTIEL
POUR AGIR

 **GERESO**



Ressources humaines 3.0

Collection « L'essentiel pour agir »

Ressources humaines 3.0

L'accompagnement en mode digital : le nouveau défi des RH

Auteur: Virgile LUNGU

Édition 2020

© GERESO Édition 2016, 2018, 2020

Direction de collection: Catherine FOURMOND

Suivi éditorial et conception graphique intérieure: GERESO Édition

Principe de couverture: ATMOSPHERE COMMUNICATION

www.gereso.com/edition

e-mail : edition@gereso.fr

Tél. 02 43 23 03 53 - Fax 02 43 28 40 67

Reproduction, traduction, adaptation interdites

Tous droits réservés pour tous pays

Loi du 11 mars 1957

Dépôt légal: Février 2020

ISBN: 978-2-37890-342-8

EAN 13: 9782378903428

ISBN numériques :

eBook : 978-2-37890-466-1

ePub : 978-2-37890-467-8

Kindle : 978-2-37890-468-5

GERESO SAS au capital de 160640 euros - RCS Le MANS B 311 975 577
Siège social : 38 rue de la Teillaie - CS 81826 - 72018 Le Mans Cedex 2 - France



Dans la même collection :

- 100 questions pour comprendre le bulletin de paie
- Analyser un poste de travail ou un service
- Contrôle URSSAF : entre droits et obligations
- Départs négociés et ruptures conventionnelles
- Discriminations en entreprise
- Droit du travail, droits des parents
- Guide des maladies professionnelles
- Guide des risques psychosociaux en entreprise
- Knowledge Management en entreprise
- L'écologie humaine en entreprise
- L'emploi des travailleurs handicapés
- L'essentiel des ordonnances Macron
- La mobilité internationale des salariés
- La protection sociale en 170 questions
- Le droit du travail en 350 questions
- Le pouvoir disciplinaire de l'employeur
- Le prélèvement à la source et ses particularités en DSN
- Le télétravail en pratique
- Les accidents du travail
- Promouvoir le bien-être au travail
- Réaliser un diagnostic organisationnel

www.la-librairie-rh.com

la librairie **RH**
by GERESO

Sommaire

Introduction	7
Plan	9
Chapitre 1 - Le métier de gestionnaire des ressources humaines	13
Origine du métier	13
Différents pans du métier	17
Processus de transformation permanent du métier (de la gestion du personnel au RH 3.0).....	26
Chapitre 2 - L'organisation d'une entreprise	35
Introduction à l'innovation dans l'organisation de l'entreprise.....	35
Impact du politique dans l'organisation d'une entreprise	39
Origine de l'organisation en unité de production et approche culturelle du travail	50
Différents types d'organisations en unité de production d'une entreprise	56
Processus de transformation permanent de l'entreprise et des modes de production par une évolution des rapports dans l'organisation de la négociation d'entreprise	66
Rôle de la gestion des ressources humaines dans l'accompagnement à la conduite du changement de l'entreprise	76
Chapitre 3 - La gestion de la formation dans la gestion des ressources humaines	89
Origine de la gestion de la formation dans la vie d'une entreprise ...	89

Différentes perspectives de la formation professionnelle (collaborateur, manager et responsable formation).....	92
Processus de transformation de la gestion de la formation.....	103
Rôle de la gestion de la formation dans l'accompagnement à la conduite du changement par les ressources humaines.....	110
Chapitre 4 - La gestion du savoir et l'ingénierie de la connaissance dans la gestion des ressources humaines	119
Analyse de l'entreprise dans une approche orientée ressources....	119
Origine de l'ingénierie des connaissances dans la vie d'une entreprise	121
Différents types de gestion de la connaissance à l'intérieur de l'entreprise.....	127
Processus de transformation de l'entreprise avec la gestion de la connaissance.....	132
Rôle de la gestion de la connaissance dans l'accompagnement à la conduite du changement pour les ressources humaines.....	138
Chapitre 5 - L'organisation du travail en mode réseau et la gestion des ressources humaines	151
Origine du travail en mode réseau dans la vie d'une entreprise.....	151
Différents types de travail en mode réseau	154
Processus de transformation du travail suite au passage en mode réseau.....	158
L'accompagnement à la conduite du changement par les ressources humaines dans le passage au travail en mode réseau	166
Conclusion.....	173
Annexe	177
Webographie	181
À propos de l'auteur.....	185

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^e 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 » ?!).

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

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, compositeur², 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^e 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^{er} 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'appropriier 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 économique¹, 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 personnel² 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 taylorisme³ 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 changé⁴ que cela soit dans le secteur privé ou dans le service public.

« En matière d'emplois et de crédits de personnel, le décret GBCP⁵ 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 :

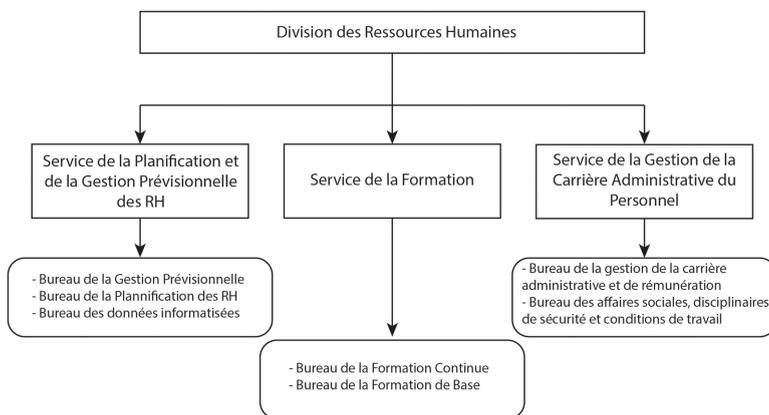
- gestion budgétaire du personnel ;
- gestion de la formation professionnelle (encore un budget) ;
- administration du personnel avec la gestion de carrière (prévoir du budget).

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-dpgecp#.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 soucieuse 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.