

POINT DE VUE

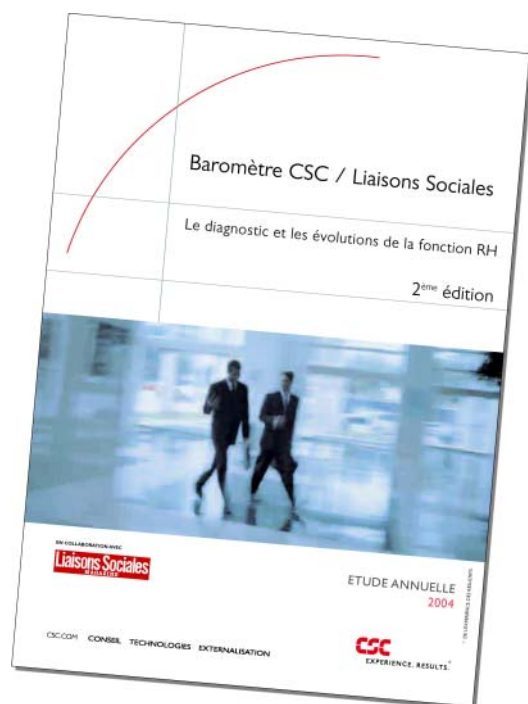
Les enjeux humains

AU CŒUR DE LA COMPÉTITIVITÉ DES ENTREPRISES

L'auteur

Frédéric Pichard
Manager, CSC

Comme le démontre la deuxième édition du baromètre de la fonction ressources humaines, réalisé par CSC et Liaisons Sociales, la modernisation de la fonction ressources humaines avance de façon positive sous la double contrainte des effets de la mondialisation et du choc démographique à venir. Pour faire face à ces deux défis majeurs, les entreprises comptent d'une part améliorer la productivité et la flexibilité des salariés et, d'autre part, intensifier le développement de leurs compétences. L'enquête révèle également que les outils informatiques doivent encore être améliorés pour obtenir une meilleure gestion qualitative des hommes. Les managers opérationnels doivent également être davantage impliqués dans la gestion des compétences. La fonction RH a ainsi l'opportunité de démontrer qu'elle est non seulement la fonction support la plus créatrice de valeur, mais aussi qu'elle accède au statut de véritable «business partner».



Sur la base d'une enquête réalisée auprès de 82 groupes français employant près de 2 millions de salariés, le *Baromètre CSC-Liaisons Sociales* présente les actions et les tendances des entreprises dans le domaine des ressources humaines. L'adaptation à la mondialisation et la gestion des compétences figurent parmi les points communs à la plupart des entreprises. Les axes prioritaires des DRH concernent l'accompagnement des réorganisations opérationnelles, la fidélisation et le développement des ressources-clés, ainsi que l'implication de la hiérarchie et des collaborateurs dans la gestion du capital humain. 71% des entreprises constatent ainsi un accroissement de l'absentéisme et des maladies professionnelles. Cette orientation est corroborée par l'augmentation des arrêts maladie, tous âges confondus, observée en France par la Caisse nationale d'assurance-maladie. Beaucoup de DRH l'interprètent comme la conséquence d'une baisse de la motivation des salariés et d'un recul de la valeur travail. Le climat social au sein des entreprises est d'ailleurs marqué par un mécontentement latent des salariés. Celui-ci porte, d'une part, sur les conséquences des restructurations en termes de charge de travail et d'évolution des effectifs et, d'autre part, sur l'éloignement progressif du départ à la retraite.

La gestion des âges

La gestion des âges apparaît comme le premier axe émergent des politiques de ressources humaines. Pourtant, les DRH se montrent davantage préoccupés par la gestion des compétences-clés que par la gestion des fins de carrière. Et les entreprises qui négocient des accords pour maintenir le plus longtemps possible les compétences des seniors dans leur périmètre sont encore peu nombreuses.

Paradoxalement, les effets du «papy-boom» sont désormais bien connus. A partir de 2007, deux tendances se cumuleront. Prenons l'exemple français : d'un côté, 300.000 personnes supplémentaires partiront chaque année à la retraite ; de l'autre, 100.000 jeunes de moins se présenteront chaque année sur le marché du travail. Or, les jeunes et les seniors constituent les deux principaux réservoirs de main-d'œuvre ! Le taux d'activité des 16-25 ans y est de 24,5% contre 44% pour l'ensemble des pays de l'OCDE. Et celui des plus de 55 ans y est de 34,2% (contre 49,4%), alors qu'il a récemment été démontré que la productivité des salariés ne décline pas avec l'âge. On pourrait donc s'attendre à ce que les entreprises anticipent l'âge d'entrée des jeunes sur le marché du travail et reviennent sur le «fait culturel» qui érige le départ effectif à la retraite à partir de 55 ans.

87% des DRH considèrent que la gestion des compétences doit jouer un rôle majeur dans la transformation des entreprises. Leurs objectifs se concentrent sur l'amélioration de la productivité et de la flexibilité des salariés, ainsi que sur l'adaptation de la formation aux besoins des marchés.

Pour le moment, les solutions de court terme demeurent privilégiées. En effet, on observe depuis quelques mois une accélération des licenciements individuels des seniors, négociés d'un commun accord en anticipation de la retraite. En outre, à peine 25% des entreprises envisagent la suppression de leurs programmes de préretraites malgré le déclin progressif des financements publics. Et 70% d'entre elles n'auraient pas encore défini de politique pour prolonger l'activité des plus de 50 ans, bien que la moitié des salariés auront dépassé cet âge à l'horizon 2015. De fait, il est socialement difficile de faire accepter la disparition de ces dispositifs qui sont souvent considérés par les salariés et les syndicats comme un «droit acquis». Cette politique a eu pour conséquence d'évincer l'expérience humaine et professionnelle des seniors alors même que leur retrait de la vie active n'a pas eu l'effet escompté sur le taux de chômage. On a cru à tort qu'il suffisait de limiter le nombre d'actifs sur le marché du travail pour diminuer le nombre de demandeurs d'emploi.



Il serait pourtant inexact d'affirmer que les entreprises manquent de vision stratégique en matière de gestion des âges. Dans le secteur privé, 80% des DRH considèrent le départ massif des «baby-boomers» comme une opportunité de diminuer en douceur leurs effectifs. Et seulement 28% des entreprises se disent prêtes à recourir à des recrutements externes pour pallier les départs à la retraite. Les entreprises préfèrent mettre en place de nouvelles organisations du travail, développer les compétences, optimiser les processus, accroître la productivité, externaliser certaines activités afin de réduire leur personnel. Cette tendance fait surgir des doutes sur une éventuelle baisse du chômage grâce au choc démographique. À la fin des années 1990, on estimait que le départ des «baby-boomers» provoquerait une vague d'embauches considérable dans les entreprises. Aujourd'hui, les projections sont beaucoup plus mesurées. À l'exception de certains secteurs spécifiques, le départ à la retraite de près du tiers des salariés entre 2005 et 2020 ne devrait pas engendrer de recrutements gigantesques.

La gestion des compétences

Le développement de l'économie autour des services et la généralisation des nouvelles technologies dans la plupart des fonctions requièrent une élévation des compétences. L'essor des entreprises est indissociable d'un accroissement de la formation, de la mobilité professionnelle et de la polyvalence des salariés. Ainsi, 87% des DRH considèrent que la gestion des compétences doit jouer un rôle majeur dans la transformation des entreprises. Leurs objectifs se concentrent notamment sur l'amélioration de la

productivité et de la flexibilité des salariés, ainsi que sur l'adaptation de la formation aux besoins des marchés.

Toutefois, la mise en œuvre de la gestion des compétences donne lieu à des divergences. Les directions opérationnelles souhaitent des outils simples, pragmatiques et efficaces, tandis que les DRH attendent une plus grande implication des managers. Sur un plan pratique, opérationnels et DRH reconnaissent la difficulté d'appliquer ces principes. Et ce n'est pas un hasard si moins du tiers des salariés se dit satisfait de l'engagement de leurs managers dans ce domaine. Les entreprises doivent continuer de progresser dans le développement de leurs compétences, tout en optimisant la capitalisation et le transfert des savoir-faire des seniors vers les autres salariés. La responsabilisation des salariés dans l'enrichissement de leurs compétences devrait également les amener à prendre conscience de l'importance de la formation pour stimuler leur parcours professionnel.

Enfin, le bilan des apports technologiques dans la gestion des salariés est jugé contrasté par les DRH. Si ces outils sont appréciés pour l'automatisation des tâches telles que la paie, l'administration du personnel ou le suivi des temps, des améliorations sont attendues en matière de performance et de flexibilité pour la gestion qualitative des ressources. L'informatique a parfois été considérée comme la solution « miracle » à des problématiques d'organisation. Or, l'introduction de nouvelles technologies ne peut être dissociée d'une réflexion préalable sur l'organisation et les processus.

Selon la deuxième édition du *Baromètre CSC-Liaisons Sociales*, le mouvement de modernisation engagé par les entreprises dans la gestion de leur capital humain affiche des résultats positifs. Cependant, les DRH reconnaissent que des projets doivent encore être lancés pour faire face aux défis qui touchent nos entreprises et notre société, en particulier les exigences de la mondialisation et le vieillissement de la population. Compte tenu des contraintes économiques, financières et sociales qui s'imposent aux pays européens, les entreprises devront probablement faire davantage participer les femmes, les jeunes et les seniors à la vie active, voire augmenter la durée du travail. La fonction ressources humaines aura alors l'occasion de prouver qu'elle est non seulement la plus contributive en terme de valeur ajoutée, mais aussi l'une des plus déterminantes pour l'avenir.