

La fonction RH dans l'entreprise - 3h30 -

Objectifs pédagogiques :

Acquérir une vision globale de la fonction RH pour prendre en charge à la fois les aspects stratégiques et opérationnels de la fonction.

Contenu :

1. Qu'est-ce que la fonction RH ?

Face à un environnement de moins en moins prévisible, les organisations passent d'une logique de gestion à une logique d'adaptation permanente. Le facteur humain reste aujourd'hui l'un des grands leviers pour gagner en efficacité. Pour accompagner ces mutations, le DRH est au coeur du dispositif. Ces bouleversements profonds (techniques, globalisation des marchés, dérégulation des pans entiers de l'économie, transformations démographiques et sociologiques, crise sanitaire mondiale...) impactent directement la fonction RH et ses processus-clés.

En fonction du degré de partage des différents processus, la fonction RH aura un rôle opérationnel, de soutien, de transfert ou de coordination de contrôle. Elle vient en renfort si besoin et a pour mission de transférer son savoir auprès des managers.

2.. Evolution historique

L'apparition de la fonction personnel :

La révolution industrielle a engendré la création des premières usines. Il a donc fallu recruter de la main d'oeuvre et assurer l'ordre du travail ouvrier. Cette tâche, d'abord effectuée par les directeurs et les contremaîtres, est prise en charge par les services du personnel à partir de la fin du XIXème siècle.

Contremaîtres et directeurs d'usine (1820-1880) :

Du XVIIIè siècle jusqu'au début du XIXème siècle, le système économique se structure autour de marchands et des ouvriers. Les marchands ont leur commerce en ville ; pour produire les biens qu'ils vendent, ils louent le plus souvent les services des paysans qui complètent ainsi leurs revenus quand ils ne travaillent pas aux champs.

A partir de 1820-1830, avec la révolution industrielle, ce système se décline.

L'apparition de nouvelles techniques et sources d'énergie entraîne l'émergence de concentrations industrielles et urbaines : du fait du coût élevé du transport, les usines sont construites à proximité des gisements de charbon. Les directeurs d'usines recrutent les ouvriers, les retiennent et les disciplinent si nécessaire. C'est un système paternaliste qui émerge dans les grandes entreprises. Les directeurs d'usines s'aident ainsi du règlement intérieur et du livret ouvrier pour maintenir l'ordre dans les usines.

Instauré en 1803 puis supprimé en 1890, le livret suit l'ouvrier durant toute sa vie professionnelle. Rempli par le directeur, il permet de repérer les bons ouvriers et contribue à limiter la mobilité jugée suspecte des individus.

Le règlement intérieur se généralise à partir des années 1860, avec pour objectif de soumettre la main d'oeuvre aux exigences de l'entreprise. Il définit les comportements à adopter et les sanctions encourues.

Selon la taille de l'entreprise, le recrutement et la discipline, qui constituent les prémices des attributions de la fonction personnel, sont assurés par le directeur de l'usine ou le contremaître.

Les premiers services du personnel (1880-1900) :

Les tout premiers services du personnel apparaissent dans les grandes usines à partir de 1880. Leur rôle se limite au recrutement et à l'affectation des ouvriers. Suite aux grèves de 1906, le poste de responsable de recrutement est créée dans un grand nombre d'usines, avec pour mission principale de ne pas embaucher d'ouvriers politiquement engagés.

Après la Première Guerre Mondiale, la pénurie de main d'oeuvre et les difficultés à embaucher et à fidéliser les salariés, entraînent la généralisation des services du personnel dans toutes les grandes entreprises.

Ces services du personnel commencent à s'intéresser aux relations sociales avec les salariés et les syndicats lors de l'arrivée au pouvoir du Front Populaire en 1936. En juillet 1936, Renault se dote ainsi d'une « direction de la main d'oeuvre et des relations syndicales », dont les activités englobent l'application des conventions collectives et le dialogue avec les organisations syndicales.

La fonction personnel des Trente Glorieuses - Fordisme et taylorisme :

C'est principalement après la Seconde Guerre Mondiale que les services du personnel s'étoffent et se diversifient pour devenir des « fonctions personnel ».

A partir de 1945, l'économie française entre dans une phase de croissance qui va durer 30 ans. La taylorisation du travail industriel, son automatisation et la croissance économique permettent aux entreprises de dégager d'importants gains de productivité, qui sont ensuite partagés avec les salariés.

La croissance économique est soutenue par le développement du secteur industriel, organisé pour produire en masse des biens standardisés. Les entreprises y disposent d'un grand nombre de salariés, en CDI, fortement syndiqués. Leur rémunération et leur évolution sont déterminés par leur diplôme, leur ancienneté (leur vie professionnelle se déroule souvent au sein de la même entreprise) et la carrière à laquelle ils peuvent prétendre.

La rationalisation de la fonction personnel :

Trois éléments caractérisent la fonction personnel pendant la période des Trente Glorieuses :

- Centralisation : uniformiser la gestion du personnel à travers l'ensemble de l'entreprise, de favoriser la coordination du dialogue social et de respecter la réglementation sociale.
- Taylorisation : les différents services se spécialisent chacun dans un domaine précis, comme le recrutement, la formation ou la rémunération. Les effets pervers sont la progression des effectifs et un alourdissement bureaucratique.
- Professionnalisation des responsables de la gestion du personnel : création en 1947 de l'Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction Personnel (ANDCP, aujourd'hui ANDRH). Création des formations spécialisées en gestion du personnel.

La fin du modèle des Trente Glorieuses :

Fin des Trente Glorieuses avec les 2 chocs pétroliers de 1973 et 1979, et l'arrivée de la concurrence japonaise dans les années 1980. L'organisation du travail n'est plus adaptée au nouvel environnement concurrentiel caractérisé par les productions variées, par la qualité et le renouvellement de l'offre. Le travail à la chaîne, routinier et aliénant, évolue également à partir des années 1970 : dans le cadre d'une amélioration de la qualité de vie au travail, il s'agit désormais d'élargir les tâches (rassembler pour un même poste de travail un ensemble de tâches élémentaires) et de les enrichir (impliquer le salarié dans la conception de son travail, son exécution et son contrôle).

3. Les métiers des RH

Le DRH, véritable « Business Partner » :

Du chef de personnel d'hier au directeur des ressources humaines d'aujourd'hui, le métier de DRH a aujourd'hui une dimension stratégique. Généraliste, il peut compter sur l'aide de collaborateurs plus spécialisés d'autres domaines de la fonction RH.

Attributions du Directeur des Ressources Humaines : gestionnaire, il élabore avec la Direction Générale, et manage la stratégie des Ressources Humaines.

Il facilite la conduite des actions de changement requises pour l'adaptation ou la survie de l'entreprise. Il contribue à maintenir ou renforcer la motivation des employés.

C'est une personne de dialogue : écoute et diplomatie.

Il maîtrise la réglementation sociale. Le DRH doit comprendre les enjeux stratégiques, financiers, commerciaux et techniques. C'est seulement à cette condition qu'il doit remplir son rôle de conseil auprès de la direction générale.

De grandes attentes reposent sur lui, au-delà de ses rôles traditionnels.

Voici des exemples de problématiques actuelles auxquelles doit faire face le DRH :

- Face à la globalisation des marchés et à la multiplication des fusions acquisitions, les DRH ont à intégrer des équipes dirigeantes transnationales, à gérer des tensions provoquées par les rationalisations successives, à travailler sur une vision commune du futur, et faire partager les mêmes valeurs.
- Face à la tyrannie des marchés financiers, les DRH doivent développer des approches individualisées de gestion des RH.
- Face aux évolutions démographiques et sociologiques, les RH doivent prendre en compte les évolutions générationnelles, et adapter leur mode de gestion en conséquence.
- Face aux préoccupations éthiques et écologiques, les DRH doivent davantage sensibiliser l'ensemble des acteurs au respect des règles de droit, d'hygiène et de sécurité physique et mentale.

- Face à la digitalisation, les RH doivent accompagner ces évolutions au sein de l'entreprise et réussir ses propres transformations au coeur même de l'entité RH.

Il n'existe pas de profil type de DRH, mais il apparaît que nombre d'entre eux sont issus d'une filière juridique ou troisième cycle en Gestion des Ressources Humaines. En France, on accorde une importance particulière au diplôme et à l'expérience lors du recrutement des DRH.

Les collaborateurs du DRH :

La fonction RH regroupe d'autres métiers autour du DRH, qui correspondent à des missions plus ou moins pointues. Leur présence ou leur absence varie selon la taille de l'entreprise, mais aussi selon d'éventuelles externalisations d'activités.

Sous la direction du DRH, on peut alors trouver :

- un(e) responsable paie et administration du personnel : en charge de la gestion administrative du personnel ;
- un(e) juriste en droit social : mission d'assistance et de conseil sur la législation du travail et de la gestion sociale ;
- un(e) responsable recrutement : gère les différentes campagnes de recrutement ;
- un(e) responsable formation : met en pratique la politique retenue dans le domaine de la gestion des compétences ;
- un(e) responsable des relations sociales en charge des relations et négociations avec les différentes instances représentatives du personnel.

On peut identifier aujourd'hui cinq grands domaines de contribution pour la fonction RH :

- l'administration du personnel
- le management des RH
- le management des organisations
- le pilotage des changements
- le partage de la fonction avec les managers de proximité.

Les managers de proximité :

De nombreuses décisions RH concernant les salariés sont désormais prises par leur supérieur hiérarchique direct. Ce partage de fonction avec les managers de proximité permet le centrage de la fonction RH sur ses activités stratégiques, mais expose les managers à des difficultés nouvelles.

Le rôle traditionnel d'expert technique au sein de l'équipe, tend à disparaître au profit de nouvelles missions : manager son équipe et gérer les ressources humaines. Ce nouveau manager peut intervenir sur l'ensemble des équipes RH : il participe au recrutement, gère le temps de travail, évalue son équipe, décide des avancements, attribue des primes...

De nouvelles difficultés peuvent être rencontrées :

- **insuffisance de formation** pour la prise en charge de la fonction RH et le manque de communication et de clarté sur les objectifs de partage de la fonction RH ;
- **une surcharge de travail** si la GRH ne fait que s'ajouter à leurs missions traditionnelles ;
- **un repositionnement de leur identité professionnelle**, en abandonnant leur rôle d'expert technique.

4. La place de la fonction RH

La dimension stratégique de la fonction RH :

A partir des années 1990, les entreprises prennent conscience que les salariés peuvent être un facteur important pour la réussite de leur stratégie. La fonction « ressources humaines » (RH) acquiert alors une légitimité au sein de l'entreprise.

De la fonction personnel à la fonction RH :

Le coût très important que représentent les salaires pour les entreprises au début des années 1980, devient un poids qui pénalise leur développement. Le modèle des Trente Glorieuses doit être revu.

Ce basculement se traduit par une évolution sémantique censée marquer le passage à une nouvelle ère : la fonction personnel devient la fonction « ressources humaines » ; et la fonction gestion du personnel, se transforme en « gestion des ressources humaines ». La fonction RH revoit sa manière de recruter, de rémunérer, ou encore de faire évoluer les salariés dans l'entreprise.

La place de la GRH dans la stratégie d'entreprise :

L'entreprise réexamine progressivement la place de ses salariés : le capital humain est alors pris en compte comme ressource permettant d'obtenir un avantage concurrentiel par rapport aux autres entreprises.

Jusqu'à la fin des années 1980, les salariés sont souvent considérés comme une simple force de travail mise à la disposition de l'entreprise. Une fois la stratégie de l'entreprise fixée, la fonction RH n'intervient que pour former les salariés en fonction des besoins.

A partir des années 1990, les entreprises se rendent compte que pour leurs ressources (techniques et humaines) peuvent leur permettre de développer une stratégie différente de celle de leurs concurrents, et peut-être plus efficace. La fonction RH participe donc aux réflexions aboutissant à la définition de la stratégie d'entreprise.

Dans les années 2000, on parle d'innovation dans l'entreprise. Les entreprises doivent donc disposer de salariés ayant des compétences rares. La fonction RH devient donc un acteur clé : développer le capital humain de l'entreprise pour assurer un avantage compétitif durable. Cela passe par le recrutement des individus les plus talentueux, leur fidélisation, et leur formation régulière.

La fonction RH en adaptation permanente :

Depuis plus de 10 ans, l'évolution de l'environnement est de moins en moins prévisible et les mutations de plus en plus rapides. La maîtrise des systèmes de plus en plus complexes entraîne la décentralisation de l'information et de la décision. Les entreprises subissent des transformations radicales suite au développement des technologies et aux évolutions continues des marchés. L'évolution technologique n'est pas nouvelle, mais le rythme des changements s'accélère. Le contexte économique devient volatil et les entreprises de plus en plus influencées par les facteurs externes.

Pour continuer à exister, les entreprises doivent s'adapter en permanence.

Les rôles et missions de la fonction RH s'en trouvent totalement modifiés. La fonction RH se trouve à un tournant décisif de son développement.

La fonction RH est élevée au rang de fonction clé de l'entreprise à fort impact stratégique :

De nouveaux besoins apparaissent dans l'entreprise :

- **Un besoin de sens, d'autonomie, d'évolution personnelle** : d'où la nécessité de donner un sens commun aux actions économiques et humaines ;
- **Un besoin d'innovation** : libérer les énergies et favoriser les initiatives ;
- **Un besoin de transversalité** : approches globales et transversales amenées par la pression des clients.
- **Un besoin d'évolution technologique** : nouveaux investissements immatériels en matière de formation, de qualification, de communication.
- **Un besoin de rééquilibrer le court, moyen et long terme.**

Le partage de la fonction RH avec les managers peut donc se voir en 4 rôles :

- **Rôle de transfert** : la fonction RH transfère ses savoir-faire au manager afin qu'il devienne autonome.
« Former ou faire faire en formant. »

Ici le processus RH est fortement partagé avec le manager. Le manager ne maîtrise pas encore les savoir-faire RH.

- **Rôle de coproduction et de coordination** : la fonction RH est en coproduction et coordination. Elle contrôle la réalisation et l'éloignement stratégique.

Le processus RH est fortement partagé avec le manager. Le manager maîtrise les savoir-faire RH.

- **Rôle de soutien conseil** : la fonction RH est un soutien/conseil pour le manager.

Le processus est fortement partagé avec les managers. Le manager ne maîtrise pas encore les savoir-faire. Le manager est confronté à une problématique importante des équipes.

- **Rôle opérationnel** : la fonction RH gère elle-même intégralement les processus RH.

Le processus RH n'est pas ou est faiblement partagé avec les managers.

5. Les contraintes économiques et financières

La froideur des indicateurs financiers face à la complexité des relations humaines : s'il est un chiffre qui échappe au maître en la matière dans l'entreprise – le DAF –, c'est bien la difficile équation du lien social, chasse gardée du DRH. Deux Directions qui ne vont pas toujours dans le même sens, mais dont l'influence sur les performances est considérable, en raison du caractère stratégique de leurs champs d'expertise respectifs. Irréconciliables, la fonction Finance et les Ressources Humaines ? Incapables de collaborer, DAF

et DRH ? S'ils veulent concilier performance économique et épanouissement des salariés, ces deux rouages essentiels de l'organisation doivent briser la glace.

Eloignement culturel, lutte de pouvoir, visions différentes : la Direction Administrative et Financière et la Direction des Ressources Humaines n'ont pas de proximité naturelle évidente. Au DAF les raisonnements cartésiens, le maniement des chiffres et la maîtrise des coûts érigée en priorité absolue. Au DRH l'optimisme et le volontarisme, la défense du lien social et la conviction que c'est en veillant au bien-être des équipes et à l'épanouissement professionnel que l'entreprise pourra croître. « Ils n'ont pas la même sensibilité, bien que leurs profils ne sont pas forcément contradictoires mais complémentaires de mon point de vue, juge Lina Bernal, responsable de la Practice Accompagnement du Changement, Management et RH de Keyrus Management Régions. Leurs différences peuvent toutefois se retrouver jusque dans le lexique employé et leur interprétation divergente des données. »

De manière caricaturale, un DAF aurait tendance à voir une embauche sous le prisme du coût, là où le DRH y verra un investissement. « Il faut obligatoirement avoir une vision prospective, précise Laurent Albouy, Directeur Administratif et Financier de Verdié Voyages à Rodez. On se doit d'être moins dans l'empathie que les Ressources Humaines, de rechercher la valeur ajoutée dans chaque création de poste. Ce n'est pas contradictoire avec une vision humaine, mais on est avant tout dans la recherche de l'efficacité. » Jean-Michel Blanc, Directeur des Ressources Humaines du Groupe HBI Framateq en région lyonnaise, ne dit pas le contraire : « Le DAF a les angles carrés, mais c'est sa profession qui veut ça. Car les chiffres ne pardonnent pas, ils parlent d'eux-mêmes. Ce n'est pas pareil avec l'humain, qui demande de l'affect et de la considération. Le DRH sera donc davantage dans l'écoute et la communication, afin de faire passer des messages dans les deux sens, vers le bas comme vers le haut. »

De là à penser que les tensions entre DAF et DRH sont inévitables ? Que toute coopération entre ces deux fonctions est vouée à l'échec ? « Ils ne sont pas forcés de s'entendre, rappelle Lina Bernal. Ils peuvent fonctionner en autonomie de manière distincte, car ils n'ont pas de lien direct, ni de rapports hiérarchiques. » Jean-Michel Blanc valide : « Il peut se passer des semaines sans que l'on se croise ! » Néanmoins, la théorie du chacun chez soi ne peut pas faire office de modèle viable : une étude EY sur la contribution du binôme DAF/DRH à la performance de l'entreprise indiquait en 2014 que près de la moitié des organisations qui ont mis en place une forte collaboration entre ces deux acteurs ont observé une progression de leur EBITDA, de l'engagement et de la productivité de leurs équipes. « Fonctions Finance et RH se rejoignent sur l'essentiel : l'élaboration et le pilotage des budgets, ainsi que l'aide aux décisions stratégiques », détaille Lina Bernal. « Il faut de la cohésion entre DAF et DRH pour construire au plus juste les budgets et parer les problèmes réglementaires », complète Laurent Albouy.

Notre connaissance des équipes et des métiers apporte des informations décisionnelles au DAF »

Jean-Michel Blanc, Directeur des Ressources Humaines, HBI Framateq

Le DAF dispose des outils décisionnels pour décider du bien-fondé d'un projet pour l'entreprise : c'est lui qui en estime le risque et qui en mesure le retour sur investissement espéré. Mais il a besoin d'une vision RH pour affiner son approche. « Notre connaissance des équipes et des métiers apporte des informations décisionnelles au DAF, concède Jean-Michel Blanc. Ce sont des données parfois impalpables car non chiffrées, mais qui permettent d'anticiper les besoins et de prendre en compte de futures évolutions. »

Des visions transverses en support des autres services

Si Finance et RH sont chacun dans leur couloir dans un fonctionnement en silos, ces deux fonctions support possèdent une forte dimension transversale. « DAF et DRH ne peuvent se permettre de rester cloisonnés dans leur bureau, reconnaît Lina Bernal. Ils doivent faire preuve d'adaptabilité pour jouer leur rôle de business partner auprès des autres services. » Concrètement, le DAF comme le DRH sont amenés à échanger en permanence avec l'ensemble des entités de l'entreprise, autant pour faire passer leurs messages que pour y puiser des informations qui viendront affiner leur vision de l'opérationnel et apporter une vision prospective de la gestion des compétences au sein des entreprises.

DAF chez Verdié Voyages, Laurent Albouy a pleinement conscience que son poste ne peut se limiter au périmètre d'un technicien : « La connaissance du secteur d'activité de l'entreprise passe par une immersion auprès des collaborateurs, on ne peut pas rester dans notre tour d'ivoire ! Avec ce type de démarche, le DAF est davantage à même de répondre à des problématiques d'investissement ou de développement. » Pour le DRH du groupe HBI Framateq Jean-Michel Blanc, les échanges avec les équipes sont à la base même de son rôle : « Les informations remontent par les managers, mais il faut aussi se déplacer sur place pour se rendre compte par soi-même des problématiques humaines. » Chacun à sa manière peut alors utiliser cette proximité pour améliorer l'efficacité de l'entreprise : piloter plus finement le budget ou mettre en place des stratégies de formation ou de recrutement adaptées. « Optimiser la productivité en accompagnant les besoins des opérationnels, c'est la vocation de ces fonctions support » résume Lina Bernal. Cette proximité doit aussi permettre de croiser les données entre ces deux fonctions : l'étude EY démontre que 66% des

répondants considèrent la compréhension des équipes Finance en matière RH comme un levier de performance.

6. Le respect des règles juridiques

C'est dans l'adversité que l'on crée des affinités, et les fonctions Finance et RH ont une même « bête noire » : la réglementation. Ou plutôt sa tendance à changer au gré des nouveaux textes de loi. De quoi souder directions Finance et RH, soumis à la même inflation législative et normative. « DAF comme DRH, nous sommes dans une zone à risque en raison de la forte instabilité fiscale et réglementaire, note Laurent Albouy. On partage cette responsabilité vis-à-vis des obligations réglementaires, qu'elles soient comptables et fiscales pour la Finance ou sociales et juridiques pour les Ressources Humaines. Ce sont des contraintes lourdes. » Jean-Michel Blanc va plus loin : « Certes, beaucoup de règles encadrent le financier, mais la réglementation RH fait intervenir la jurisprudence, avec différents points de vue et l'évaluation des tribunaux. Le cadre bouge continuellement, il faut se documenter régulièrement, car toutes nos données stables peuvent disparaître du jour au lendemain. » Dans ce contexte, DAF et DRH sont les promoteurs de la transformation numérique afin de disposer d'outils à jour. Les logiciels SaaS, distribués sous forme d'abonnement, sont mis à jour en temps réel à chaque évolution du cadre légal qui impacte la comptabilité ou les ressources humaines. « Le Cloud est un vrai atout pour aider la Finance et les RH à s'adapter à la législation, juge Lina Bernal. Cela permet d'éviter des erreurs qui pourraient être lourdes de conséquences, et de se concentrer sur des missions à plus forte valeur ajoutée. »

7. L'informatisation de la fonction RH : SIRH

L'émergence de l'informatique RH :

Dès 1970, avec le traitement des premiers logiciels de paie, fonctionnant selon un principe de traitement différé. Les données saisies sur l'ordinateur central étaient traitées durant la nuit et imprimées de manière à ce que les salariés trouvent le listing le matin.

Depuis les années 1980, les progrès techniques (mini-informatique puis micro-informatique) ont permis de décentraliser progressivement la saisie des données RH et leur traitement. Au fil des ans, chaque unité est devenue capable de gérer la paie de ses salariés, leurs congés, d'élaborer les tableaux de bord.

Cette décentralisation a toutefois eu de lourdes conséquences : informations redondantes ou différentes à travers l'entreprise, traitements et présentations différentes....

L'évolution des ERP :

A partir des années 1990, l'outil informatique devient un support RH : les ERP (*Enterprise Resource Planning*) permettent de structurer les processus RH et de rendre fiables les données RH.

Un ERP ou PGI (Progiciel de Gestion Intégré) est une application informatique interne à l'entreprise, ayant pour objectif de coordonner l'ensemble de ses activités : approvisionnement, production, finances, ressources humaines, marketing...

Un ERP permet notamment d'uniformiser l'information à travers l'entreprise en la centralisant. Si les ERP étaient à l'origine destinés à de grands groupes, PME comme grands groupes, ils sont pour tous incontournables (exemples : ADP, Cegid, Horoquartz...)

Une forte dépendance à la data :

Les chiffres ne sont pas l'apanage de la fonction Finance : les Ressources Humaines aussi en manipulent en grande quantité, notamment dans la gestion de la paie. Les deux fonctions ont des besoins en data afin d'alimenter leurs différentes analyses, qui participent au pilotage financier et humain de l'entreprise. KPI, trésorerie, productivité, masse salariale : chacun produit ses propres données et en tire ses conclusions, sans qu'il n'existe de synergies dans les indicateurs jugés pertinents. Or pour Lina Bernal, « un reporting commun permet de partager les informations et de les relier aux objectifs stratégiques de l'entreprise. Cela nécessite une réflexion globale pour fusionner les aspects RH et Finance. »

DAF et DRH peuvent nouer une relation plus étroite autour de la mise en place d'un tableau de bord prospectif, un moyen de responsabiliser chaque entité autour des objectifs fixés par la Direction. « C'est un levier très pertinent pour mettre tout le monde autour de la table et décloisonner les services » appuie Laurent Albouy, adepte du Balanced Scorecard (BSC), un modèle américain reposant sur quatre axes hiérarchisés pour mettre en application le plan stratégique de haut en bas. Des professeurs français de HEC ont également inventé la méthode OVAR pour piloter la performance, favoriser le dialogue et structurer la démarche autour de tableaux de bord adaptés à chaque niveau de responsabilité. BSC ou OVAR, dans les deux cas les directions Finance et RH sont dépendantes de logiciels reliés aux mêmes flux d'informatiques

et qui communiquent entre eux, afin de travailler sur des bases communes. L'étude EY de 2014 indiquait en effet que pour 70% des répondants, le choix de l'ERP est un levier important de la performance RH/Finance.

8. La marque employeur - le marketing RH

La marque employeur est un groupement d'actions et leviers marketing activés dans le but de rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs, et de fidéliser les salariés actuels. La communication RH enclenchée sur le web (blogging, réseaux sociaux, Youtube...) est là pour élever la marque au rang de « top entreprise où il fait bon vivre », et ainsi attirer et fidéliser les talents.

Caractéristiques de la marque employeur :

Apparue en France à la fin des années 90, la marque employeur est un élément important des ressources humaines (RH).

Elle se décline autour de 3 axes principaux :

1. L'image de marque liée à la gestion des RH :

- Quelles sont les perceptions qu'ont les candidats de l'entreprise ?
- Quelle image externe RH l'entreprise dégage-t-elle ?
- En interne - à savoir les collaborateurs, les managers, les partenaires sociaux - quelle est l'image de l'entreprise en tant qu'employeur ?
- Quels sont les perspectives, les sentiments, des salariés ?

2. L'identité employeur

Celle-ci se définit par l'activité de l'entreprise, sa mission, ses métiers, son histoire, ses valeurs, son style de management, etc.

3. Le processus RH

C'est également une des caractéristiques de la marque employeur d'une entreprise, car c'est une façon de se différencier de ses concurrents. Elle se situe à différents niveaux :

- Le recrutement de l'entreprise, l'intégration
- La formation
- L'évaluation
- La stratégie de l'entreprise en termes de ressources humaines

Composantes de la marque employeur :

1. L'attractivité

Celle-ci dépend des attributs de l'organisation (rémunération, conditions de travail, ambiance, etc) et de la compatibilité entre l'organisation et le candidat et entre le candidat et le poste de travail. Objectif : attirer les 7 meilleurs candidats.

2. La réputation employeur (externe)

Toutes les entreprises ont une marque externe et une marque interne.

La marque externe sera la réputation de l'organisation en termes de politique sociale et de climat social. La perception ou l'opinion que le public a de l'entreprise.

L'image de marque interne va être en lien direct avec l'intérêt et la motivation des salariés à réaliser leurs objectifs et rester dans l'entreprise. Ce qui signifie que le salarié qui s'épanouit dans l'entreprise la recommandera sans retenue et contribuera au développement de la marque.

3. L'engagement des salariés

Pour fidéliser ses employés, l'entreprise doit devenir un employeur de choix en mettant en avant des qualités qui sont chères aux employés.

Les collaborateurs adhèrent aux valeurs de l'organisation.

Les valeurs sont des idées, des croyances partagées, des préférences collectives. On les retrouve dans les manifestations externes et également dans les attitudes internes, les réunions. Elles peuvent également être transmises lors du recrutement.

4. La différenciation de l'entreprise

Il s'agit de mettre en avant une identité forte de l'organisation qui se différencie de ses concurrents. La culture d'entreprise prend une place importante dans cette dimension de différenciation.

Outils et moyens pour valoriser la marque employeur :

Avec le développement de réseaux sociaux, l'entreprise n'est plus la seule à communiquer sur sa marque et ses valeurs. Sur Facebook, Twitter, ou un autre réseau social, les salariés, ex-collaborateurs, les jeunes diplômés peuvent échanger et confronter leurs points de vue sur l'entreprise. Les collaborateurs deviennent ainsi des ambassadeurs.

La quasi-totalité des offres d'emploi et des CV passent désormais par internet.

Il y a des moyens d'actions et leviers marketing qui ont pour but de rendre l'entreprise attractive aux yeux de futurs collaborateurs, et de fidéliser les salariés actuels. C'est un espace d'échange non négligeable pour les entreprises. Il s'agit de travailler sur les contenus. L'objectif principal est d'augmenter la visibilité de l'entreprise, de sa marque employeur. Que faut-il proposer comme **contenu**?

- **Un contenu varié** dans les formats (blog, interview, brève, reportage, vidéo, concours, photos, application mobile...) et dans les thèmes : une info sur le marché, l'activité de l'entreprise, un événement... Il faut absolument alterner les sujets pour ne pas lasser les lecteurs.
- **Un contenu régulier** : beaucoup de rubriques d'actualité.
- **Un contenu segmenté** : des pages ou des espaces dédiés par exemple aux alternants, aux jeunes diplômés, aux étudiants. Le contenu sera plus efficace s'il est ciblé.
- **Un contenu utile** : les internautes ont besoin de conseils et d'en savoir plus sur les métiers de l'organisation. Comment bien postuler, faire un bon CV, quelles sont les étapes et les procédures de recrutement, la journée type d'un salarié, l'ambiance...
- **Un contenu à partager** : à l'heure des réseaux sociaux, il faut proposer des formats sociaux, du contenu orienté autour de la *gamification* (*serious game, concours, quiz*), qui peuvent prendre une dimension virale qui sera au service de la marque employeur, et même de la marque globale.
- **L'espace carrière du site de l'organisation** : doit toujours être à jour. Il permet de présenter l'organisation et de publier des offres d'emploi et sert également à mettre en avant les collaborateurs (témoignages, photos, vidéos...) et le quotidien de l'organisation.
- **Des médias sociaux** : des espaces de conversation, de partage sont des canaux d'information, de communication et d'interaction qui favorisent la diffusion de la marque employeur.
- **Des ambassadeurs** : la mobilisation des collaborateurs est indispensable pour promouvoir la marque employeur. Ils doivent devenir des ambassadeurs de l'organisation qui communiquent et défendent l'image de marque de l'entreprise. Ils doivent être représentatifs de l'écosystème de l'organisation (diversité, générations Y ou Z, stagiaire, freelance, ex-collaborateur...).

Avec le développement des sites de notation, l'organisation doit inciter les collaborateurs à noter et à donner leur avis sur la politique salariale, l'ambiance et les avantages sociaux de l'organisation. Les futurs candidats se fient de plus en plus à ces informations pour postuler.

Typologie des médias sociaux :

- **Les réseaux sociaux** : individus ou organisations qui souhaitent interagir directement avec d'autres utilisateurs, et élargir leurs cercles de connaissances, selon leurs objectifs personnels ou professionnels. *Exemples : Facebook, Viadeo, LinkedIn.*
- **Les services de partage de contenu** : les services de partage de contenu permettent de consulter, stocker, diffuser, partager, et commenter des contenus multimédias. *Exemples : Youtube, Instagram, Flickr.*
- **Les plateformes de publication** : ces plateformes de publication comprennent notamment les blogs et sites participatifs comme les kiwis. *Exemples : Wordpress, Blogger, TypePad.*
- **Les messageries sur mobile** : les smartphones offrent de nombreux moyens potentiels de communication. Il n'est plus question simplement de s'appeler ou d'envoyer des messages à une personne en particulier. Ces capacités transforment notre manière de considérer les échanges. *Exemples : WhatsApp, Snapchat, iMessage.*
- **Les plateformes de conversion** : ces plateformes comptent notamment dans leurs rangs les forums de discussions et les messageries instantanées. Les conversations s'organisent autour d'affinités personnelles ou à des fins professionnelles. *Exemples : Github, Reddit, Quora.*
- **Les messageries professionnelles** : le courrier électronique reste l'un des principaux moyens de communication dans l'entreprise. Il reste incontournable pour la circulation d'information, échanges de documents ou l'organisation du travail. *Exemples : Slack, HipChat, Chime.*

Community manager : un nouveau métier RH

Le *community manager* (ou animateur/manager de communautés web ; animateur de réseaux sociaux ; gestionnaire de communautés web) a pour mission de fédérer les internautes via une plateformes internet autour de pôles d'intérêts communs (marque, produits, valeurs...), d'animer et de faire respecter les règles éthiques des communautés. Il définit les contenus pour chaque cible (images, vidéos, articles, jeux

concours...), planifie la production, publie et anime les réseaux sociaux et évalue l'efficacité des actions. Il contribue ainsi à développer la présence de la marque sur internet.

9. L'e-reputation

L'e-réputation, parfois appelée web-réputation, cyber-réputation, réputation numérique, sur le Web, sur Internet ou en ligne, est la réputation, l'opinion commune (informations, avis, échanges, commentaires, rumeurs...) sur le Web d'une entité (marque), personne morale (entreprise) ou physique (particulier), réelle (représentée par un nom ou un pseudonyme) ou imaginaire. Elle correspond à l'identité de cette marque ou de cette personne associée à la perception que les internautes s'en font.

Cette notoriété numérique, qui peut constituer un facteur de différenciation et présenter un avantage concurrentiel dans le cas des marques, se façonne par la mise en place d'éléments positifs et la surveillance des éléments négatifs. L'e-réputation peut aussi désigner sa gestion, via une stratégie globale et grâce à des outils spécifiques (activité à l'origine de nouveaux métiers) pour la pérennité de l'identité numérique.

Le terme *e-réputation* est apparu en 2000. C'est dans les années 1990 que Howard Rheingold, spécialisé dans l'étude des implications sociales, culturelles et politiques des nouvelles technologies de l'information et de la communication, commence à parler d'e-réputation en évoquant la « *digital social life* » : vivre une vie parallèle grâce aux nouvelles technologies. L'e-réputation apparaît donc progressivement par l'apprentissage de la nouvelle technologie qu'est l'accès au web.

E-réputation : quand la communication des salariés fait le bonheur des candidats

Dans le cadre d'un processus de recrutement, les postulants sont attentifs à l'e-réputation des entreprises convoitées. Ils consultent et passent par les profils LinkedIn des collaborateurs et managers en poste, nouvelles portes d'entrée pour se rapprocher des structures et récolter des informations pertinentes. Ils se renseignent également sur le salaire, le management, la culture, l'environnement de travail ou encore le développement professionnel. Tout y passe. Ces données sont faciles d'accès et amplement partagées : 15 % des salariés communiquent à propos de leur entreprise sur les réseaux sociaux.

Si 2/3 des internautes prennent la parole positivement, il n'en reste pas moins que 1 salarié sur 5 se montre critique envers son entreprise, et se détourne même des canaux de protestation traditionnels (presse ou syndicats) pour se faire entendre. Quand bien même ces posts spontanés et non réfléchis n'ont pas pour objectif de porter volontairement préjudice aux structures, les maîtriser est aujourd'hui un enjeu de taille pour éviter un « bad buzz » redoutable qui pourrait éloigner les meilleurs talents.

Salariés hyper connectés : les nouveaux ambassadeurs des entreprises

Il devient essentiel pour les structures de maîtriser leur e-réputation pour garder le contrôle de leur image, de leurs valeurs et de leur visibilité. Afin de s'assurer un discours propre, respectueux et responsable, les entreprises peuvent solliciter et sensibiliser leurs collaborateurs. Leurs témoignages sont en effet une valeur sûre et crédible qui leur permet de se démarquer sur le marché de l'emploi.

Les identifier, les mobiliser et les former, et surtout encourager et récompenser leurs communications volontaires et positives, constitue bel et bien un levier capital pour recruter efficacement et intelligemment par la suite. Dès lors, la qualité d'une bonne réputation passe par ces nouveaux porte-paroles, via leurs conversations sociales. Celles-ci doivent toutefois être encadrées et codifiées pour garantir un usage approprié de l'Internet communautaire.

Pourtant, seuls 12 % des salariés sont aujourd'hui sensibilisés à l'usage d'une charte sur les bonnes pratiques en matière de réseaux sociaux (« social media guidelines »). Transparence, exactitude des informations partagées, utilisation du « je », politesse et respect, etc. L'objet de ces chartes n'est pas de forcer la bonne parole, qui serait dès lors peu crédible, mais bel et bien d'accompagner ces nouveaux ambassadeurs

dans leurs discours autour de leurs métiers et activités. Répondre à un forum, à un client ou à un consommateur en évitant les dérapages, se montrer objectif tout en restant intéressant : il s'agit simplement d'assurer la cohérence entre les échanges extérieurs des salariés et les préoccupations stratégiques de l'entreprise.

E-réputation et veille : attentions aux failles !

Mais si l'e-réputation de l'entreprise est tributaire de la parole des internautes, elle implique tout autant ceux qui portent cette même parole : les profils, communications et activités des candidats sur la toile sont une manne d'informations pour l'employeur, et un discours trop agressif, irrespectueux ou irresponsable pourrait bien desservir le futur postulant.