

---

# LA FONCTION RH EN ENTREPRISE

---

## DE QUOI PARLE-T-ON ?

---

La fonction ressources humaines en entreprises exercée par les services spécialisés (DRH, ou des personnels spécialisés) et conjointement par les managers recouvre classiquement différentes dimensions qui toutes sont en interaction avec la gestion des personnes handicapées au sein des entreprises :

- l'administration du personnel (gestion administrative, paye, retraite, service médical), au travers notamment des actions du service médical ;
- les relations sociales, par la prise en compte dans les différentes instances (CHSCT notamment) et au sein des accords des politiques en faveur des personnes handicapées ;
- la gestion et le développement des compétences (recrutement, rémunération, gestion des carrières, formation) dans leurs différents aspects communs à tous les salariés.

Au-delà des politiques d'emploi spécifiques en faveur des personnes handicapées conduites par les entreprises de grande taille ou plus petites, les caractéristiques de la fonction ressources humaines sont des éléments déterminants des conditions de l'emploi des personnes handicapées.

La fonction RH s'exerce de façon fondamentalement différente entre grandes entreprises et PME, ces dernières employant un peu plus de la moitié des salariés. Dans ces entreprises les plus petites, c'est le plus souvent le dirigeant qui endosse cette fonction.

## LA FONCTION RH ET « ENTREPRISES, TRAVAIL ET HANDICAP »

---

Les évolutions concernant la fonction RH au sein des entreprises sont – bien évidemment – au cœur des futurs de notre sujet d'études « Entreprise, travail et handicap : prospective 2020 ».

La fonction RH a conquis ces dernières décennies une certaine autonomie, en même temps que son importance pour l'atteinte des objectifs des entreprises était mieux reconnue (compétences clefs, gestion des talents).

Elle reste cependant, dans la plupart des cas, subordonnée aux objectifs globaux des entreprises (performance, rentabilité dans des perspectives à plus ou moins court terme) et à leurs décisions stratégiques et organisationnelles.

Les mouvements sociétaux, comme la plus grande prise en compte des parties prenantes par les entreprises et la vision de plus en plus partagée de la nécessité d'exercer leur « Responsabilité sociétale », ont également eu un impact sur la fonction RH ces dernières années.

## QUESTIONS CLEFS POUR « ENTREPRISES, TRAVAIL, HANDICAP 2025 »

---

- Le niveau de concurrence ou de complémentarité entre les différents sujets de la RSE, égalité professionnelle, les séniors, l'intégration des jeunes, etc.
- La formation, l'implication et la coordination des managers de terrain en charge de la fonction RH, au sein d'organisations en évolution rapide.
- La pérennité de la prise en compte de la santé et du bien-être au travail.

- Les attentes de performance de la part des personnes handicapées et des publics fragiles et ses impacts sur le vivier potentiel de recrutement.

## ÉLÉMENTS CLEFS DE LA RETROSPECTIVE

---

### RETROSPECTIVE DE LA FONCTION RH

---

#### QUELQUES REPÈRES SUR L'HISTORIQUE DE LA FONCTION RH ET SES CHAMPS D'ACTION

---

Depuis les années quatre-vingt, La fonction RH a émergé comme un champ autonome de gestion développant sa propre expertise, après avoir été cantonnée aux aspects comptables (paie) et juridiques.

Progressivement dans les années quatre-vingt-dix, son rôle stratégique a été reconnu, notamment avec le courant stratégique des compétences, et les DRH sont devenus plus souvent membres des comités de direction. C'est aussi la période de la diffusion de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, malgré les difficultés rencontrées la décennie précédente.

Depuis les années 2000, avec la montée des exigences des parties prenantes, la prise en compte du développement durable, l'évolution des réglementations et des évaluations de dimension sociale, la GRH a étendu son champ d'action à de nouveaux sujets, comme la responsabilité sociale de l'entreprise.

Impacts de ces évolutions pour les personnes handicapées :

L'élargissement des champs d'action de la fonction RH est *a priori* favorable à de meilleures conditions d'intégration et de maintien des personnes handicapées, en particulier avec l'importance croissante de la gestion des compétences et la question de la RSE, qui entre désormais dans les champs de préoccupation des Directions RH.

#### PHILOSOPHIE D'ACTION EN TENSION ENTRE RATIONALISATION ET VALEUR AJOUTÉE

---

On constate de façon durable la coexistence de deux approches, avec souvent des effets de balanciers au sein d'une même organisation : les ressources humaines considérées comme un coût qu'il s'agit de maîtriser, voire de réduire, et les ressources humaines comme un investissement (le capital humain) qui contribue directement à augmenter la valeur de l'entreprise, auquel on peut ajouter des critères de performance dite globale, liée notamment à la philosophie de la RSE.

Impacts de ces évolutions pour les personnes handicapées :

Il apparaît qu'un des postulats partagés entre pouvoirs publics et entreprises, au sujet de l'intégration des personnes handicapées dans l'entreprise, est qu'elles peuvent et doivent être aussi performantes que les autres salariés. Pour cela, des politiques de compensation sont notamment conduites, pour leur permettre d'atteindre cet objectif, et des actions sont mises en place, visant à remédier aux représentations négatives. Cette approche est en résonance avec les philosophies d'actions qui prédominent en matière de GRH (les ressources humaines sont aussi un coût).

#### ÉVOLUTION DES CHAMPS ET PÉRIMÈTRES D' ACTIONS

---

Les parties les plus techniques de la fonction ressources humaines ont tendance à être externalisées, ce qui, de l'avis des DRH, leur permet de mieux se concentrer sur les fonctions à valeur ajoutée. Deux tiers des grandes entreprises externaliseraient une fonction RH (40 % la gestion de la paie, 17 % le

recrutement, en forte augmentation<sup>1</sup>). Ainsi, selon une enquête de la CEGOS auprès de DRH de grandes entreprises, 40 % des effectifs des directions RH se consacrent au volet administratif (en progression de 4 points sur dix ans) et un quart aux aspects en lien avec le management et la politique RH (en très nette progression en 10 ans, + 10 points). On notera que les effectifs de la médecine du travail dans ces directions sont stables sur la décennie (10 %).

Les frontières de l'entreprise évoluant (voir dossier organisation), avec, principalement, l'internationalisation et la progression de l'externalisation, le périmètre d'action de la fonction ressources humaines est modifié en conséquence. De ce fait, de nouveaux modes de gestion des ressources humaines apparaissent, intégrant des variétés culturelles et abordant la question de la gestion de personnels qui ne sont pas forcément juridiquement liés à l'entreprise par un contrat de travail, mais qui peuvent être présents dans leurs murs et participer à différentes actions RH (plan de formation, etc.).

Le partage de la fonction RH entre les services spécialisés et les managers connaît une nouvelle étape d'évolution dans les années 2000, avec notamment la recherche d'optimisation des organisations, *via* de nouveaux transferts de tâches vers les managers (gestion des absences, congés, plan de formation, voire recrutement), les directions RH pouvant jouer un rôle de conseil interne spécialisé.

Impacts de ces évolutions pour les personnes handicapées :

Certaines de ces évolutions apparaissent favorables à l'intégration des personnes handicapées et à leur parcours professionnels au sein des entreprises : une meilleure acculturation des managers à certains des enjeux RH peut avoir un effet favorable ; la différenciation des statuts et des liens juridiques entre l'entreprise et le salarié peut offrir aux personnes handicapées une variété de solutions dont certaines ont été particulièrement expérimentées et développées : intérim, ESAT hors les murs...

Dans le même temps, plus les directions RH auront un panel important d'objectifs et de fonctions avec en parallèle des logiques d'optimisation, plus cela mettra sous tension l'ensemble des personnels prenant en charge la fonction RH (managers et RH).

---

## LES OBJECTIFS DE LA FONCTION RH

---

Des études sur les directions RH des grandes entreprises sont régulièrement conduites. Celle de la CEGOS des années 2010 met en lumière les objectifs des politiques RH en France : pour près de 60 % des DRH, « accompagner les transformations organisationnelles », pour 4 %, « améliorer l'appui apporté aux managers opérationnels », et pour un tiers, améliorer la gestion des compétences, attirer et retenir les talents.

Impacts de ces évolutions pour les personnes handicapées :

On a vu que la multiplication des réorganisations peut fragiliser les personnes handicapées en emploi (modification de leur environnement). En revanche, l'attention portée à la gestion des compétences peut leur bénéficier même si l'on constate que les parcours professionnels variés et ascendants sont encore trop rares.

---

## DANS LES ENTREPRISES LES PLUS PETITES<sup>2</sup>...

---

La fonction ressources humaines se structure dans les PME à partir de 20 salariés. Dans deux tiers des cas, c'est le dirigeant lui-même qui occupe la fonction RH, à l'exception de certaines dimensions administratives prises en charge par des personnels en interne (en général, une personne sur un temps partiel) et en externe, souvent par l'expert-comptable.

---

<sup>1</sup> Enquête EOA DEMOS OUTSOURCING « externalisation de la fonction RH ».2012.

<sup>2</sup> Enquête CCI de Rouen sur 600 dirigeants d'entreprises entre 5 et 100 salariés. 2012

L'administration du personnel dispose d'outils réglementaires largement utilisés (plus de 60 %) : affichages obligatoires, règlement intérieur, Document Unique d'Evaluation des Risques Professionnels (DUERP)...

La gestion et le développement des RH sont moins outillés : entretiens pratiqués par plus d'un dirigeant sur 2, mais procédures de recrutement par 1 sur 4 seulement.

Il semble que les « pratiques RH » s'exercent au quotidien avec une disparité importante selon les secteurs d'activité.

Cependant, lorsque le chef d'entreprise s'attache à la question, ses préoccupations majeures concernent, pour les moins de 20 salariés : la gestion des compétences et la formation, l'organisation et les conditions de travail, et dans les plus de 20 salariés : le recrutement, l'organisation et les conditions de travail, la rémunération.

Les dirigeants de PME se disent préoccupés par des problématiques de recrutement, de réglementation et de management. Globalement cependant, peu d'entre eux se sentent démunis face à ces problématiques. Lorsqu'ils le sont : manque de temps, difficultés à mobiliser les collaborateurs, complexité des thématiques et défaut d'interlocuteur sont évoqués.

L'objectif prioritaire pour une très forte majorité de dirigeants (61 %) est de maintenir l'activité et l'emploi. Le développement ou la diversification arrivent loin derrière.

Les PME recourent rarement à des conseils externes (seulement 20 %) et ce sont le plus souvent des experts-comptables.

*Les impacts de ces évolutions pour les personnes handicapées :*

N'ayant pas dans la plupart des cas de fonction RH structurée, les PME peuvent être freinées dans leurs actions, notamment en faveur des personnes handicapées. Elles bénéficient d'aides et de soutien spécifiques de L'AGEFIPH, au travers des structures spécialisées qui peuvent les soutenir. Mais on l'a constaté : le plus souvent, elles n'ont pas recours à des conseils sur ces questions, ce qui constitue probablement un frein supplémentaire.

*Les dynamiques spécifiques de la fonction RH relatives à l'emploi des personnes handicapées :*

Avec le bénéfice des actions d'accessibilité et de compensation, il existe un consensus pour affirmer que les personnes handicapées peuvent être aussi performantes que les autres salariés. Les PME peuvent s'appuyer sur l'aide et le concours des acteurs spécialisés (Cap emploi, AGEFIPH, etc.). L'élargissement des champs d'action de la fonction RH est *a priori* favorable à l'intégration et au maintien dans l'emploi de personnes handicapées.

## DYNAMIQUES EN COURS DE LA FONCTION RH

---

### LE RECRUTEMENT : DES PRATIQUES PLUS FAVORABLES A LA NON-DISCRIMINATION ?

---

La question de la discrimination lors des recrutements concerne bien entendu différents types de population. Les tests sur CV anonymes montrent que les personnes handicapées sont particulièrement affectées (au premier chef, selon les derniers résultats).

Certaines évolutions récentes des pratiques de recrutement – comme le CV anonyme (qui cependant peine à se généraliser) et l'évolution des critères de recrutement, avec notamment la prise en compte selon l'approche anglo-saxonne des « *capabilities* », au travers de mises en situation professionnelle, peuvent permettre de lever certains obstacles à l'embauche pour une partie de la population des personnes handicapées (souvent peu diplômées, avec des parcours professionnels non linéaires).

Par ailleurs, les études tendent à montrer que la crise a favorisé les discriminations au travail (Jean François Amadiou, Observatoire des discriminations).

---

## LES POLITIQUES DE FORMATION ET LES SALARIÉS PRIORITAIRES : PERSPECTIVES

---

Depuis de nombreuses années, le constat est identique : si en 2012, une personne sur deux a suivi une formation dans l'année, que cela soit dans un but personnel ou professionnel, les seniors suivent moins de formations et la formation profite plus souvent aux cadres et aux salariés des grands établissements. On constate aussi que la formation augmente avec le niveau de formation initiale. Ces caractéristiques ont pour conséquence probable que les personnes handicapées sont moins souvent bénéficiaires de formation, étant en moyenne plus âgées en entreprise et peu formées<sup>3</sup>.

La réforme, issue de la loi n° 2014- 288 du 5 mars 2014 (JO du 6 février 2014), affiche une volonté de responsabiliser salariés et entreprises, par la mise en place, entre autres mesures, du compte personnel de formation et d'un nouvel entretien professionnel, comme par un changement essentiel du financement de la formation. Ces dispositions entreront en vigueur à partir du 1er janvier 2015 (source : *Les Échos*). Celles-ci devraient être source d'opportunité pour les salariés.

---

## DES CHAMPS DE PRÉOCCUPATIONS RENOUVELÉS, SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

---

Ces dernières années, la santé au travail et le bien-être au travail sont devenus des domaines de préoccupations, d'actions et de négociations explicites dans les grands groupes principalement.

La meilleure prise en compte de ces dimensions pour l'ensemble des salariés devrait bénéficier directement et indirectement aux conditions de travail des personnes handicapées et/ou souffrant de maladies chroniques .

---

## LES POLITIQUES EN FAVEUR DE LA RSE ET DE LA DIVERSITÉ

---

Selon l'INSEE (2012), en France, plus de la moitié des sociétés de 50 salariés ou plus déclare s'impliquer dans la RSE. Cet engagement est d'autant plus fréquent que la taille des sociétés est importante. Il est plus présent dans les secteurs de l'énergie et de l'environnement que du commerce. Le social est le domaine qui concentre le plus les initiatives des entreprises en matière de RSE. L'exemple de la lutte contre les discriminations : 45 % des sociétés impliquées dans la RSE et 36 % des entreprises non impliquées dans la RSE ont mis en place des dispositions spécifiques. La proportion des sociétés adoptant effectivement des mesures pour lutter contre les discriminations est élevée sur le sujet des seniors, que ces sociétés soient impliquées dans la RSE ou non (respectivement 66 % et 42 %). Il en est de même pour les handicaps (58 % et 34 %).

L'aspect sociétal de la RSE concerne la relation de l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients. Alors que 44 % des entreprises qui s'investissent dans la RSE demandent à certains de leurs fournisseurs de s'engager à respecter certaines clauses de la RSE, elles ne sont que 12 % parmi les sociétés non investies.

Une enquête, celle de la CEGOS<sup>4</sup>, souligne qu'en matière de diversité, les entreprises sont davantage dans le discours que dans l'action. Si 2/3 des entreprises interrogées ont une politique de diversité, elles seraient plus « dans le discours » que dans l'action suivie et évaluée. La même enquête montre que les sanctions pénales et le souci de la RSE font avancer les entreprises en matière de diversité.

Cependant, la notion de performance globale, intégrant mieux dans l'évaluation de la performance des critères liés à la RSE, prend progressivement place dans les entreprises les plus grandes, souvent incitées par des contextes réglementaires et/ou par leurs parties prenantes.

---

<sup>3</sup> Insee : La formation des adultes, octobre 2013.

<sup>4</sup> Les pratiques de la discrimination et de la diversité en entreprise, Cegos, juin 2011.

---

## VERS UNE GESTION DIFFÉRENCIÉE DES RESSOURCES HUMAINES ? SENIORS, JEUNES, FEMMES...

---

Les caractéristiques spécifiques des différentes catégories de salariés font l'objet d'attention dans le cadre de la GRH. Elles donnent lieu à la mise en place de politiques de la diversité ou, plus généralement, à une différenciation de certaines dimensions de la fonction RH selon ces populations :

- les jeunes, avec la fameuse « génération Y » qui rend plus ou moins compte des attentes et comportements différents des nouvelles générations au sein des entreprises ;
- les seniors, avec des mesures spécifiques, dites mesures d'âges, qui longtemps ont consisté essentiellement dans les grandes entreprises à la proposition – acceptée par les salariés et les syndicats – de préretraites et qui désormais, avec la prolongation de la vie active (réforme des retraites), s'étendent à d'autres aspects : formation, proposition de parcours de fin de carrière, etc.
- les femmes, avec la question de l'égalité ;
- les personnes handicapées.

---

## ÉLÉMENTS D'EXPLORATION PROSPECTIVE

---

---

### TENDANCES LOURDES ET INVARIANTS

---

- Les Responsables RH (RRH) évoluent dans plus de complexité, ils assument davantage de tâches dans un contexte de changement permanent.
- Les RRH répondent à de nombreuses injonctions paradoxales (coût, investissement).
- La législation en matière de handicap s'inscrit dans un contexte où de nombreux sujets doivent être traités, comme la diversité... Le handicap devient un problème parmi d'autres, ce qui représente à la fois un risque et une opportunité, risque ou opportunité qui s'évaluera sans doute selon les publics.

---

### GERMES DE CHANGEMENT

---

- L'inclusion du handicap dans le champ de la diversité. Elle permet aux RH d'aborder le handicap de manière similaire aux éléments qu'ils savent déjà gérer (exemple égalité homme-femme).
- Incertitudes sur les budgets pour la mission handicap. Aujourd'hui, dans certains cas, le handicap tire les autres diversités (le handicap concerne moins de personnes et est soumis à des obligations légales). Dans ce contexte, si le rôle de la mission handicap était transféré à la fonction RH globale, cela permettrait la réaffectation des budgets.
- Développement en amont de méthodes alternatives pédagogiques pour les élèves issus de milieux modestes ou souffrant d'un handicap (Exemple de l'Institut Villebon qui a créé une première classe de licence scientifique).
- L'entreprise joue son rôle sociétal et coordonne son action avec toutes les parties prenantes : monde éducatif, pouvoirs publics.
- L'entreprise va chercher les compétences, y compris sur le terrain du handicap et de l'inclusion (rôle social et sociétal).
- Les entreprises entrent en discussion avec les politiques ; elles ont un rôle de lobby important et sont par ailleurs de plus en plus organisées en club. Elles partagent leurs bonnes pratiques.
- Les partenaires sociaux sont ouverts au dialogue sur la thématique du handicap.
- Le sujet diversité est le plus consensuel (à la différence de l'égalité professionnelle hommes-femmes, l'alternance... qui sont des sujets plus compliqués). La co-construction est plus naturelle.

---

### INCERTITUDES ET CONTROVERSES MAJEURES

---

- L'importance de la gouvernance et de ses arbitrages sur certains sujets.
- Le développement du rôle de conseil. Ce développement interpelle quant à la capacité des acteurs à assumer cette mission et avec quel périmètre (aide à la décision ou rôle consultatif).

## RUPTURES

---

- La législation fait naître de très fortes incertitudes : il est possible que l'augmentation des quotas, une législation renforcée, reportent le sujet sur des années (cf. la question de l'accessibilité).

## HYPOTHÈSES DE PROSPECTIVE D'ICI À 2025

---

### HYPOTHÈSES 1 (TENDANCIELLE). DES PROGRÈS ENREGISTRÉS, MALGRÉ DES DIFFICULTÉS À INTÉGRER DES PROBLÉMATIQUES SOCIALES, TOUT EN RÉPONDANT AUX OBJECTIFS DE PERFORMANCE EXIGEANTS.

---

- La fonction RH, exercée conjointement par les DRH et les managers dans les grandes entreprises et par le dirigeant dans les PME, est marquée par la difficulté du contexte de l'entreprise, par la pression constante sur les effectifs et par la domination des objectifs liés à la performance et la détention de compétences clefs. La fonction RH est également marquée par la complexité de l'environnement juridique. Dans le même temps, les problématiques de RSE intégrées dans le champ des RH (diversité, santé au travail, bien être) se développent à moyens quasi constants et doivent répondre aux exigences du législateur. Les problématiques de maintien dans l'emploi et de gestion des salariés vieillissants deviennent une préoccupation centrale. Les managers éprouvent des difficultés à répondre à la fois aux objectifs de performance et à ceux de la politique en faveur des personnes handicapées. Dans les grandes entreprises, la mission handicap (dont l'effectif reste généralement réduit), est de plus en plus souvent intégrée aux directions diversité, elles-mêmes appartenant à la DRH. Les PME, plus volontaristes, bénéficient du soutien de conseils pour leur politique en direction des personnes handicapées.

Dans les grands groupes comme dans les PME, la fonction ressources humaines doit répondre en priorité aux différents objectifs classiques des entreprises : maîtrise des coûts, détention des compétences.

Principalement dans les grands groupes, la fonction ressources humaines doit aussi prendre en compte de nouvelles problématiques souvent « portées » par les Top managers, comme la RSE, la diversité et les politiques en faveur des personnes handicapées, tout en respectant des impératifs de coût et d'efficacité élevés et en minimisant les coûts supplémentaires de ces politiques. Dans les PME, la prise en compte de ses questions dépend fortement de la sensibilité de l'équipe dirigeante.

Les problématiques liées à la santé, au bien-être au travail et au maintien dans l'emploi sont des préoccupations montantes et donnent lieu à des actions spécifiques.

Dans les grands groupes, les personnels de la DRH sont en recul et les managers assurent l'essentiel des dimensions opérationnelles de la fonction, parfois sans le bénéfice de soutiens techniques... nécessaires notamment sur les problématiques spécifiques. Dans les PME, la fonction RH est soutenue par des conseils dans 20 % des cas et elle est principalement exercée par les dirigeants qui la conçoivent et la mettent en œuvre.

Dans les grands groupes, les managers peuvent éprouver des difficultés à répondre à la fois aux objectifs des DRH, notamment en matière de RSE (diversité, handicap) et aux objectifs opérationnels. Ces nouveaux axes sont assez peu pris en compte au niveau local.

Les processus standardisés de gestion, y compris RH, sont la règle dans les grands groupes, alors que dans les PME, la place des relations interpersonnelles est significative.

Les missions handicap perdurent (gestion des accords, pôle d'expertise). Elles collaborent étroitement avec les DRH (ou en font partie) et sont de plus en plus souvent intégrées dans les directions diversité.

## HYPOTHÈSE 2. UNE FONCTION RH DIFFERENCIÉE AU SERVICE DE LA DIVERSITÉ ET DE LA PERFORMANCE. LA GESTION DES PERSONNES HANDICAPÉES EST INTÉGRÉE DANS LA GESTION DE LA DIVERSITÉ.

---

- Dans les grandes entreprises, la fonction RH est marquée par le développement d'une action différenciée selon les publics (sénior, femmes, jeunes, personnes handicapées) et qui tient compte de leurs singularités, pour mieux atteindre des objectifs élevés de performance. Les missions handicap ont disparu, les personnels et les budgets sont intégrés à la direction de la diversité. Les PME pratiquent une gestion des ressources humaines plus individuelle permettant d'adapter au cas par cas les actions, en particulier pour les personnes handicapées.

Les entreprises doivent répondre en priorité à leurs objectifs premiers, la maîtrise des coûts, la détention de compétences.

Des accords globaux « diversité » sont négociés et signés...

Principalement dans les grands groupes, la fonction ressources humaines tient compte des singularités des attentes des différents publics, tout à la fois pour répondre aux exigences de la société, aux évolutions des valeurs et aux objectifs de performance (horaires aménagés, variété des formes de travail...).

La politique en faveur des personnes handicapées est intégrée aux questions plus larges de la diversité et les détenteurs de la fonction RH (experts et managers) sont chargés de la mettre en œuvre. Chaque organisation choisit ses publics cibles (jeunes, diversité, handicapés...).

De nouvelles pratiques se développent, notamment pour limiter les discriminations et élargir les viviers de recrutement, avec la prise en compte des compétences des individus à l'entrée et tout au long de leur parcours.

La gestion de la diversité des RH et la capacité à apporter des approches individualisées deviennent des compétences clés des managers, qui reçoivent des formations initiales et continues sur ces thèmes.

Dans les PME, la fonction RH est soutenue par des conseils qui s'attachent à développer la diversité dans ces entreprises en réponse aux exigences sociales (*via* les appels d'offres par exemple)...

Les missions handicap sont intégrées aux directions diversité...

## HYPOTHÈSE 3. UNE FONCTION RH CENTRÉE SUR L'INNOVATION ET LA COMPÉTENCE COLLECTIVE.

---

- Dans un contexte économique marqué par la place centrale de l'innovation pour la compétitivité, la fonction RH intègre les impératifs de diversité par des actions de discrimination positive en faveur des personnes handicapées. La performance économique et sociale est prise en compte dans les évaluations des managers. Ils sont formés dès leur entrée aux questions liées à la diversité et en particulier au handicap. Les missions handicap ont disparu, les personnels et les

budgets sont intégrés aux directions de la diversité. Les PME pratiquent une gestion des ressources humaines plus individuelle. Elles adaptent leurs actions au cas par cas, en particulier pour les personnes handicapées.

Dans les grands groupes comme dans les PME la fonction ressources humaines doit répondre en priorité aux différents objectifs classiques des entreprises comme la maîtrise des coûts. D'autres objectifs sont profondément renouvelés, avec le développement de compétences collectives, de l'importance accordée à l'innovation, de l'importance accordée à l'attractivité de l'entreprise, et de son corollaire : les politiques de bien-être au travail

La gestion de la diversité, en particulier concernant les personnes handicapées, devient un axe prioritaire porté essentiellement par les différents métiers RH (recrutement, formation, parcours) et surtout les managers de terrain. Les uns et les autres, soutenus par des experts, s'approprient les compétences nécessaires (auprès de leurs pairs notamment).

Des politiques de discrimination positive sont mises en place (à compétences égales, on embauche une personne handicapée) et de larges actions de sensibilisation, de formation et d'animation des managers RH et opérationnels sur ces questions sont en permanence déployés.

Dans les PME, la fonction RH se développe par la mise en place d'approches innovantes (RRH partagé, droit de tirage en conseil), en particulier sur la question de l'emploi des personnels handicapés.

Les managers parviennent à atteindre les objectifs de performance économique et sociale, qui sont d'ailleurs quantifiés et intégrés aux évaluations annuelles.

Dans les grands groupes, les managers peuvent éprouver des difficultés à répondre aux objectifs des DRH, notamment en matière de RSE (diversité, handicap), et aux objectifs opérationnels. Ces nouveaux axes sont assez peu pris en compte au niveau local.

Les activités des missions handicap perdurent (gestion des accords, pôle d'expertise). Elles sont étroitement liées avec les DRH (ou en font partie) et sont de plus en plus souvent intégrées dans les directions diversité.

Le conseil RH pour les PME se développe (cf. temps partagé, domaine service juridique). Elles sont mieux outillées.

## DOCUMENTS

---

Les pratiques de la discrimination et de la diversité en entreprise, Cegos, juin 2011.

Insee : La formation des adultes, octobre 2013.

Enquête CCI de Rouen sur 600 dirigeants d'entreprises entre 5 et 100 salariés. « Les pratiques de gestion des ressources humaines des PME ».

Enquête EOA DEMOS OUTSOURCING « externalisation de la fonction RH », 2012.

« Les discriminations liées au handicap et à la santé », Insee, Juillet 2010

« La responsabilité sociale des entreprises, une démarche déjà répandue », Insee 2012

Enquête « entreprises et personnels » 2009, auprès de 47 entreprises de plus de 5000 salariés . Enquête Cegos

## ENTREPRISES, TRAVAIL ET HANDICAP 2025

Première étude prospective de cette ampleur réalisée en France sur cette thématique, elle propose **une vision partagée des évolutions possibles à l'horizon 2020-2025, fondée sur des scénarios réalistes**. L'objectif étant de se doter des moyens d'anticiper, de se préparer à ces éventuels changements et d'offrir aux acteurs concernés des clés pour mieux agir. L'autre originalité forte de cette démarche réside dans la co-élaboration de cette étude, sur un mode participatif, par un grand nombre d'acteurs qui donne lieu à des échanges et productions intermédiaires favorisant la construction de la réflexion.

Étude prospective à l'initiative de la Société Générale et de l'ADAPT

Réalisé avec : Aéroports de Paris / Agefiph / BPCE / Malakoff Médéric / Orange / SAGE / SNCF

Pilotée par le GERPA (Groupe ressources prospective) avec les Jardins de la Cité et Handirect

Conseiller scientifique : Philippe Durance, Professeur titulaire de la Chaire de prospective et développement durable, Conservatoire national des arts et métiers.

## UNE BASE D'INFORMATION PROSPECTIVE AU SERVICE DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

Cette étude a donné lieu à la constitution de la première base d'information rétro-prospective partagée par les différents acteurs dont l'objectif est de permettre au-delà de son utilisation au profit de cette étude d'améliorer l'information, la connaissance et la compréhension de notre sujet « Entreprises, travail et handicap ». Cette base d'information est mise à disposition de tous les acteurs concernés sous un format libre d'accès.

Elle est constituée de quatorze dossiers prospectifs d'une quinzaine de pages chacun qui retracent les évolutions passées, présentes et les hypothèses sur l'avenir des principaux facteurs qui vont jouer un rôle sur « Entreprises, travail, handicap 2025 ». Ces dossiers sont le fruit d'un important travail documentaire, de recueil d'avis d'experts au travers d'entretiens et de travaux collectifs du groupe de travail.

**La base d'information prospective est mise à disposition de l'ensemble des parties prenantes sur un site internet qui public à partir de l'automne 2015 sur <http://www.travail-handicap2025.fr>**



