

Les grandes fonctions de l'entreprise

Gestion des ressources humaines

Transcription vidéo – Séquence 7

Ce cours vous est proposé par Hugo GALLARD, Maître de conférence, Le Mans Université et par AUNEGe, l'Université Numérique en Économie Gestion.

Diapo 3

Dans cette séquence, nous nous intéresserons aux questions de la diversité et de l'inclusion. Nous aborderons également le concept d'hybridation du travail ainsi que le débat actuel sur le temps de travail et son organisation.

Diapo 4

Les évolutions sociales et sociétales conduisent les personnes à une plus grande demande d'inclusion et de respect des singularités, ce qui affecte largement les pratiques RH et les contraintes qui pèsent sur la fonction.

La crise sanitaire des années 2020 a fortement recomposé le rapport au travail de certaines populations, et notamment leurs attentes.

Cela entraîne de nouveaux modes d'organisation du travail et de nouveaux chantiers RH, notamment sur le temps de travail. Nous prendrons l'exemple de la semaine de 4 jours expérimentée actuellement dans le monde entier.

Diapo 5

Dans les grandes entreprises, la présence d'un service ou département diversité et inclusion s'est progressivement normalisée.

Les pratiques de gestion de la diversité se sont principalement concentrées sur l'intégration des femmes, des porteurs de handicap et des membres d'autres groupes marginalisés sur le lieu de travail. Les pratiques d'inclusion ont cherché à créer un accès égal à la prise de décision, aux ressources et aux opportunités pour ces personnes.

Selon Nishii, dans les environnements inclusifs, les individus de toutes origines et caractéristiques sont traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont, et inclus dans la prise de décision fondamentale.

Diapo 6

Dans le cadre de la lutte contre les discriminations, qui est un premier pas vers l'inclusion, le législateur français a identifié les critères suivants :

- L'apparence physique
- L'âge
- L'état de santé
- L'appartenance ou non à une prétendue race
- L'appartenance ou non à une nation
- Le sexe
- L'identité de genre
- L'orientation sexuelle
- La grossesse
- Le handicap
- L'origine
- La religion
- La domiciliation bancaire
- Les opinions politiques
- Les opinions philosophiques
- La situation de famille
- Les caractéristiques génétiques
- Les mœurs
- Le patronyme
- Les activités syndicales
- Le lieu de résidence
- L'appartenance ou non à une ethnie
- La perte d'autonomie
- La capacité à s'exprimer dans une langue étrangère
- La vulnérabilité résultant de sa situation économique

Diapo 7

Pour prendre un exemple des incitations fortes des pouvoirs publics en la matière, nous pouvons citer l'Index Égalité professionnelle au travail.

Toutes les entreprises d'au moins 50 salariés doivent calculer et publier leur Index de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, chaque année au plus tard le 1^{er} mars.

L'Index sur 100 points est composé de 4 à 5 indicateurs en fonction de la taille de l'entreprise.

Moins de 250 salariés ou plus. Les indicateurs sont :

- L'écart de rémunération femmes-hommes,
- L'écart de répartition des augmentations individuelles,
- L'écart de répartition des promotions, uniquement dans les entreprises de plus de 250 salariés,
- Le nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité,
- La parité parmi les 10 plus hautes rémunérations.

Depuis 2022 :

- En cas d'Index inférieur à 85 points, les entreprises doivent fixer et publier des objectifs de progression de chacun des indicateurs,
- En cas d'Index inférieur à 75 points, les entreprises doivent publier leurs mesures de correction et de rattrapage.

Ces mesures, annuelles ou pluriannuelles, et ces objectifs doivent être définis dans le cadre de la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle, ou, à défaut d'accord, par décision unilatérale de l'employeur et après consultation du Comité Social et Économique, qui est l'instance de dialogue social des entreprises.

Diapo 8

Au-delà des questions de diversité, les questions de rapport au travail et d'hybridation constituent également une actualité importante pour la fonction.

Selon Halford, face à la recomposition des attentes de certains salariés vis-à-vis de leur travail, et en lien avec les possibilités offertes par le numérique, les organisations s'interrogent sur l'hybridation du travail.

Cela signifie concrètement que les personnes cherchent davantage à recourir au télétravail, aux espaces de travail collaboratifs ou encore modifient leur façon de travailler, de leur propre initiative ou de celle de leur entreprise.

Pour la fonction RH, cela pose la question des moyens, de la cohésion, du contrôle, et plus largement de la confiance dans la relation d'emploi.

Diapo 9

Trois exemples d'hybridation peuvent être mis en avant pour comprendre ce qui se joue actuellement :

Le télétravail désigne toute forme d'organisation dans laquelle des missions, qui auraient pu être exécutées au sein des locaux de l'entreprise, sont effectuées par un salarié hors de ces locaux de façon volontaire, en utilisant les technologies de l'information et de la communication. Cette forme de travail pose des défis à la fonction RH. Il s'agit de gérer la collaboration entre collègues, d'assurer aux collaborateurs l'accès à l'information et aux outils, et de les accompagner pour bien gérer leur temps de travail à la maison. La demande de télétravail est forte actuellement, qu'il soit partiel, ou total. Le gouvernement français a mis en place l'obligation de prise en charge des frais engagés par un salarié pour télétravailler. Elle peut s'effectuer sur la base des dépenses engagées par le salarié ou par le versement d'une indemnité forfaitaire.

De nombreuses organisations mettent également en place un système de « flex office », c'est-à-dire l'absence de bureau attribué. Dans ce mode d'organisation du travail, l'employé peut travailler dans un nouvel espace de travail chaque jour, ce qui diminue la possibilité de s'approprier son environnement de travail, et diffuse parfois un sentiment d'interchangeabilité. Certains « flex office » se font sans télétravail, on parle alors de « desk

sharing », alors que d'autre, sont couplés à du télétravail ou encore à l'accès volontaire à des espaces de coworking. Ce choix est souvent fait par les entreprises pour réduire les coûts de fonctionnement.

Les équipes virtuelles sont composées de personnes qui travaillent à travers le temps, l'espace et les frontières à l'aide de la technologie. Les organisations qui fonctionnent ainsi font ce choix pour réduire leurs frais de structure mais aussi pour pouvoir obtenir les services de personnes réparties dans le monde entier. Il s'agit parfois de travail dit « ubérisé », c'est-à-dire basé sur une relation de prestataire, et non de salariat. Les personnes qui travaillent selon ce mode sont parfois multi-employeurs, ce qui interroge sur les modèles traditionnels de fidélisation du personnel.

Des questions relatives au temps et à la place du travail dans la vie des personnes sont également soulevées.

Diapo 10

Pour rendre compte des questionnements autour du temps de travail que subit actuellement la fonction RH, nous prenons l'exemple des expérimentations sur la semaine de quatre jours.

Cinquième jour d'arrêt : l'entreprise interrompt ses activités un jour de plus par semaine.

Ce choix a été populaire dans les entreprises où la collaboration du personnel est plus importante que la couverture de cinq jours.

Par exemple, un studio de jeux vidéo a opté pour un arrêt de cinq jours, car il était important que le personnel soit présent en même temps pour collaborer.

Échelonné : le personnel prend des jours de congé en alternance.

Par exemple, le personnel peut être divisé en deux équipes, l'une prenant ses congés le lundi et l'autre le vendredi.

Ce choix a été très apprécié dans les entreprises où il était important d'avoir une couverture de cinq jours, comme les agences de marketing numérique.

Décentralisé : des départements distincts fonctionnent selon des modèles de travail différents, ce qui peut donner lieu à un mélange des deux modèles que nous venons d'évoquer.

Ce modèle décentralisé peut également intégrer d'autres dispositions, comme le fait que certains membres du personnel travaillent l'équivalent de quatre jours sur cinq. Par exemple, un modèle décentralisé a été choisi dans les entreprises dont les départements avaient des fonctions et des défis très différents.

Annualisé : le personnel travaille en moyenne 32 heures par semaine, calculées à l'échelle d'une année.

C'est le cas, par exemple d'un restaurant dont l'activité est très saisonnière.

Les effets potentiels attendus se mesurent au niveau des salariés, des employeurs, de la société, de l'économie et de l'environnement.

Les travailleurs obtiennent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée comme le repos, les loisirs ou l'administration de la vie.

Les employeurs obtiennent des performances et des bénéfices accrus.

L'économie constate une diminution du chômage, une augmentation de la productivité et une stimulation du tourisme.

La société obtient l'égalité des sexes, c'est à dire une part plus égale du travail rémunéré et non rémunéré, y compris des rôles de soins traditionnellement attribués aux femmes.

L'environnement voit se développer un mode de vie plus durable. Plus de temps libre nous permet de faire des choix positifs pour l'environnement.

Diapo 11

La fonction RH est confrontée aux évolutions sociétales de son temps.

Elles concernent la place de l'individu au travail, l'égalité, ou encore la place du travail dans la vie.

La question de l'organisation du travail, du temps consacré au travail ou encore du rapport entre l'entreprise et les travailleurs sont des questions classiques en GRH, que l'actualité renouvelle sans cesse.

Les questions de confiance, de relation d'emploi, ou encore de contrôle du travail sont au cœur de cette actualité.

Références

Comment citer ce cours ?

Les grandes fonctions de l'entreprise – GRH, Hugo Gaillard, AUNEGe (<http://aunege.fr>), CC – BY NC ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).



Cette œuvre est mise à disposition dans le respect de la législation française protégeant le droit d'auteur, selon les termes du contrat de licence Creative Commons Attribution - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 4.0 International (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>). En cas de conflit entre la législation française et les termes de ce contrat de licence, la clause non conforme à la législation française est réputée non écrite. Si la clause constitue un