

COMMENT LES ENTREPRISES APPREHENDENT LES ENJEUX DES RESSOURCES HUMAINES EN NOUVELLE-CALEDONIE ? RESULTATS D'ENQUETE

Marc Dumas

Maître de conférences en sciences de gestion UNC - Larje

Etude menée en collaboration avec J.-M. Bascourret et B. Grand

Quelle place la « fonction RH » occupe-t-elle dans les entreprises en Nouvelle-Calédonie ?
Sous quelle forme existe-t-elle ? Quels sont ses enjeux ?

Pour répondre à ces questions, dans un premier temps, nous avons rencontré des professionnels lors d'entretiens pour échanger sur les ressources humaines et la gestion des emplois et des compétences dans les entreprises calédoniennes. Cette étape a montré des difficultés et des faiblesses, ainsi que des spécificités de la GRH en Nouvelle-Calédonie (NC).

Pour affiner notre compréhension des tendances, des problématiques et des pratiques de GRH, en œuvre ou en projet, nous avons ensuite décidé de nous intéresser aux enjeux de la GRH.

L'enjeu justifie l'objectif, c'est le pourquoi ou encore le facteur déclencheur qui va déterminer les priorités et les pratiques. Pour dissocier le niveau de l'enjeu et de la pratique, le choix a été fait de nous intéresser aux dirigeants afin de connaître leur intérêt pour la GRH et donc les enjeux de la fonction dans leur entreprise.

La question a donc été de savoir où se situent les enjeux et sur quelles dimensions RH?

L'intérêt s'est porté sur l'entreprise quelle que soit sa taille dès qu'elle emploie un salarié... L'organisation de la fonction, l'existence ou pas d'un directeur, d'un assistant, n'a pas été une modalité de sélection des entreprises, c'est pour cette raison que nous avons voulu interroger principalement les dirigeants.

Plan :

1. La méthodologie de l'enquête à 2 volets
2. Les résultats des 15 entretiens avec des experts : les dimensions de la GRH
3. Les résultats des 11 entretiens ciblés : les enjeux RH
4. La synthèse et les préconisations

1. LA METHODOLOGIE DE L'ENQUETE A 2 VOLETS

L'enquête a consisté à exploiter des données recueillies à deux périodes.

Une première phase exploratoire : 15 entretiens exploratoires non directifs avec des experts portant sur l'emploi et la gestion des compétences (période d'avril 2015 à mars 2016).

Total	Institutions	Consultant	Cluster	DRH	Syndicat employeur	Dirigeant
15	5	2	1	4	2	1

Une seconde phase avec des entretiens ciblés : 11 entretiens semi-directifs avec une majorité de dirigeants, portant sur les enjeux. Entretiens enregistrés et retranscrits intégralement (durée de 30 minutes à 2 heures; 18h d'enregistrement) (période de mars 2016 à mai 2016).

Total	Dirigeants	DRH	Contrôleur de gestion	Animateur de cluster
11	6	2	2	1

Le guide d'entretien porte sur les 5 thèmes suivants :

Les enjeux des Ressources Humaines pour votre entreprise.

Les priorités de la gestion des ressources humaines.

Les contraintes ou difficultés liées aux différentes missions de la GRH.

L'évolution des missions de la GRH.

Les effets de la GRH sur la compétitivité, la performance, la qualité, les coûts, ou encore le climat social... quelle relation vous semble la plus stratégique ?

Les traitements des données qualitatives :

Une double méthode d'analyse de contenu a été déployée :

- Analyse de contenu thématique pour les entretiens de la phase exploratoire.
- Analyse de contenu automatisée avec le logiciel Alceste pour les entretiens ciblés.

Le logiciel Alceste (*Analyse des Lexemes Co-occurrents d'un Ensemble de Segments de Texte*) permet d'opérer une classification des données collectées à partir de mots et de groupes de mots et offre des pistes interprétatives. Cette méthode procède par fractionnements successifs du texte : elle repère les oppositions les plus fortes entre les mots du texte et extrait ensuite des classes d'énoncés représentatifs. Elle offre des pistes interprétatives.

2. RESULTATS DES 15 ENTRETIENS AVEC DES EXPERTS : LES DIMENSIONS DE LA GRH

Dimensions RH	« Représentations »	Facteurs explicatifs
Gestion des effectifs (entrées)	<p>Les entreprises ont du mal à définir les besoins futurs, difficultés d'avoir une vision à long terme, pas de visibilité.</p> <p>Le petit employeur a du mal à formaliser son offre d'emploi.</p> <p>80% des entreprises ne sont pas structurées pour pouvoir anticiper.</p> <p>Les entreprises ont des sureffectifs pour faire face aux grèves et à l'absentéisme.</p> <p>La concurrence de la fonction publique.</p>	<p>Effet de microcosme</p> <p>Effet de nombre</p>
Gestion des effectifs (départs)	<p>Les salariés peuvent partir facilement car il y a une forte demande de la concurrence.</p> <p>Annoncer des évolutions, ferait peur aux syndicats.</p> <p>L'entreprise ne mesure pas le coût d'un salarié qui part.</p> <p>Pas d'indicateur, pas de statistique.</p>	<p>Effet de microcosme</p>
Culture/Identité professionnelle	<p>Des entreprises qui grossissent mais qui ne changent pas leur mode de management.</p> <p>Difficulté à élever la valeur travail.</p> <p>Vision mélanésienne du travail.</p>	<p>Irrationalité des décisions</p>

Plusieurs **dimensions RH** ou pratiques RH sont abordées lors des entretiens exploratoires. L'enquête met en évidence des difficultés rencontrées par les entreprises dans la GRH.

1. Au premier plan nous constatons la difficulté à gérer les effectifs et notamment les entrées de personnel

Gestion des effectifs (entrées) :

Les entreprises ont une difficulté à définir un besoin en personnel par manque de vision et de visibilité. Il est à noter que c'est l'anticipation qui crée la visibilité. On en déduit de grosses lacunes pour anticiper.

La principale explication à cela est que les TPE ont une vision court-termiste du travail. L'effet de microcosme caractérise les TPE. Le dirigeant surestime le présent sur le futur.

L'autre explication est l'effet de nombre qui caractérise la gestion des effectifs : plus l'effectif est réduit et plus l'importance d'un élément est fort. D'où la peur d'augmenter de x pourcent son effectif donc sa masse salariale.... Et les charges attenantes : surface... Par conséquent la décision de recruter sera plus intuitive, sans utiliser d'outils et de démarche particulière et court-termiste.

Pour faire face aux grèves ou à l'absentéisme, certaines entreprises peuvent recourir à des prestataires déjà implantés pour réguler les effectifs ou peuvent avoir des sureffectifs structurels coûteux.

La concurrence de la fonction publique avec des emplois confortables et bien payés est relevée et exerce un effet notable sur les recrutements ainsi que les départs.

Gestion des effectifs (départs) :

Les entreprises sont exposées à des départs prématurés. Les salariés quittent pour aller à la concurrence ou dans la fonction publique.

En NC les départs (turnover) concernent des salariés pour lesquels il n'y a pas de retour sur investissement après formation. Il est surtout impactant sur le plan psychologique pour le dirigeant.

Un effet de ciseau entre les entrées et les sorties

Les difficultés de recruter et les départs prématurés constituent un effet de ciseau. La solution réside dans « on fait ce qu'on peut... » (sentiment d'impuissance). Cette gestion difficile peut expliquer que de nombreuses entreprises ont adopté un **pilotage par les effectifs**.

2. La culture et l'identité professionnelle :

La culture professionnelle est une autre dimension RH d'importance. Les modes de management n'évoluent pas alors que l'entreprise grossit.

La culture reste entrepreneuriale plutôt que managériale (rationalité des décisions). Les décisions sont plus intuitives que rationnelles; parfois l'analyse est faite après.

La valeur travail et l'implication des salariés posent problème dans de nombreux cas.

Dimensions RH	« Représentations »	Facteurs explicatifs
Formation	<p>Manque de compétences de haut niveau.</p> <p>Pas de formation adaptée.</p> <p>Ne pas former par peur qu'il aille ailleurs.</p> <p>Les patrons ne veulent pas former pour n'importe quel résultat.</p> <p>Des entreprises ne voient pas l'intérêt de former.</p>	Effet de microcosme
Evaluation	<p>Des entretiens annuels pas réalisés, pas exploités.</p> <p>Une mise à plat des métiers uniquement en cas de conflit.</p> <p>La méconnaissance des salariés : souhaits d'évolution, projets et attentes.</p>	Effet de microcosme
Communication	Management relationnel de bon père de famille	Rôle de l'affect
Relations professionnelles	Revendications syndicales qui ne mènent à rien	
Management	<p>Centré sur le présent : faire fonctionner l'entreprise : les salariés seront-ils là et dans quel état ?</p> <p>« La priorité de l'entreprise : l'employabilité, des salariés qui vont au travail à l'heure, sans addiction et qui sera présent le lundi ».</p> <p>La faiblesse du management intermédiaire : les difficultés des cadres à s'imposer comme managers de proximité.</p>	Effet de microcosme

3. La formation

Les dirigeants ont développé des freins à la formation. Beaucoup d'entreprises ne voient pas l'intérêt de former par manque de résultat, ou pour cause de départ anticipé... Le pilotage par les effectifs et non par les compétences est un frein à la formation.

Par ailleurs, dans les petites entreprises, le sentiment d'urgence (effet court-termiste) permanent conduit souvent le dirigeant à accorder peu de temps à concevoir ou à mettre en oeuvre des outils, réfléchir à des techniques d'évaluation, des plans de formation.

L'évaluation des emplois (avec les classifications des emplois – conventions collectives inadaptés) ou des personnes (pas d'entretien d'évaluation) n'est pas développée. Les dirigeants ne prennent pas le temps de construire des outils et des pratiques, sauf quand le contexte social les y pousse, notamment suite à un conflit social. En temps ordinaire, ils ne voient pas l'intérêt d'outils dont il faut faire un suivi, et qui demandent du temps à consacrer et exigent une vision, une stratégie.

4. Les relations professionnelles

Les dirigeants ne souhaitent surtout pas froisser les salariés pour éviter l'intervention syndicale. Plusieurs évoquent des interventions syndicales impromptues.

5. Le management des personnes

Le management des personnes est lui aussi centré sur le présent et se limite bien souvent à des objectifs de présentéisme et de discipline. L'employabilité porte davantage sur les savoirs-être (présence) que sur les savoir-faire.

Les cadres ou managers de proximité ont très souvent du mal à s'imposer comme managers de proximité du fait de la multiplicité des attentes à leur égard et le manque de formation pour accomplir ce rôle.

La fonction RH	GRH et Territoire
<p>La PME grossit, la gestion de l'homme reste la même.</p> <p>Les RH ne sont pas de « vrais RH » ; c'est optionnel pour le dirigeant ; on peut le supprimer.</p> <p>DRH qui n'ont pas accès au dialogue social : domaine de la DG.</p> <p>Beaucoup de DRH ne sont que des responsables RH, n'ont pas de pouvoir de négociation.</p> <p>Les chefs d'entreprises qui n'ont pas de DRH doivent être multitâches.</p> <p>Uniquement relations individuelles avec les salariés.</p>	<p>La NC a besoin d'outils pour identifier les compétences dont elle a besoin.</p> <p>Comment les entreprises partagent elles leurs expériences ? diffusion des bonnes pratiques.</p> <p>La fonction publique correspond à l'océanien : droit, congé maladie.</p> <p>Attractivité de la fonction publique.</p> <p>Manque de compétences de hauts niveaux.</p> <p>Des freins psychologiques à l'égard de l'emploi : recours à la sous-traitance, « faux patenté »...</p>

6. La fonction RH est elle-même fortement soumise à la critique

Les DRH n'ont pas tous les pouvoirs entre leurs mains: beaucoup n'ont qu'un rôle administratif, sans pouvoir de négociation...

Les dirigeants qui se passent de DRH et qui confient la fonction au comptable ou au DAF font le choix délibéré d'une fonction uniquement administrative.

La GRH est fortement influencée par *l'effet d'égotrophie*, le pouvoir tend à être centré entre les mains du dirigeant même en PME.

Plusieurs commentaires nous invitent à étudier le lien entre GRH et territoire et aux contributions des acteurs.

Le territoire semble manquer d'outils pour identifier les compétences dont elle a besoin : notamment la conduite de diagnostics emplois et compétences par ex GPEC pour plusieurs entreprises n'est pas connue...exclue.

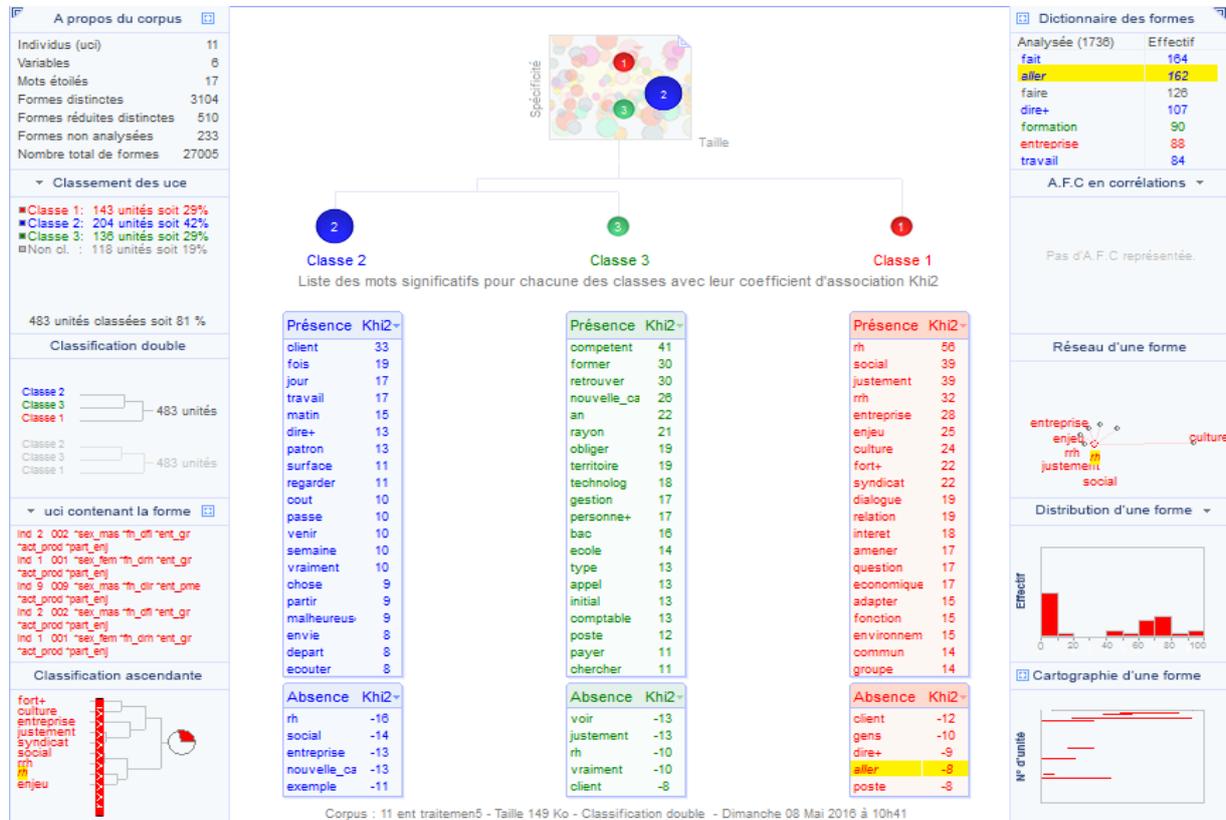
Paradoxalement la diffusion de bonnes pratiques n'est pas acquise sur un petit territoire ou tout le monde se connaît....

On retrouve toujours l'attractivité de la fonction publique. L'emploi privé est soumis à forte concurrence avec la forte attraction des emplois publics, qui détournent de nombreux salariés du privé.

La quasi absence de formation de type bac + 5 induit un manque de compétences de hauts niveaux.

Enfin confrontés à des difficultés d'emploi et d'employabilité les employeurs développent des freins psychologiques à l'égard de l'emploi pour s'orienter vers la sous-traitance, « les faux patentés »... Une nouvelle fois sans les blâmer, le choix se porte sur ce qui leur est proposé pour fonctionner.

3. LES RESULTATS DES 11 ENTRETIENS CIBLES : LES ENJEUX RH



En seconde période (courant 2016), nous avons mené des entretiens ciblés sur les enjeux de ressources humaines, auprès des dirigeants d'entreprises.

Les 11 entretiens ont été analysés. L'analyse lexicale menée avec le logiciel Alceste sur le corpus des réponses à la question des enjeux restitue 81% du corpus, soit 9 entretiens sont retenus, organisés en 3 classes.

Ce logiciel présente l'avantage d'offrir des pistes interprétatives.

Classe 1	Classe 2	Classe 3
3 entreprises : les plus grandes entreprises (groupes) <ul style="list-style-type: none"> - Mines - Production 	4 Petites Entreprises (moins de 20 salariés) <ul style="list-style-type: none"> - Activité commerciale 	2 PME de groupe <ul style="list-style-type: none"> - Commerce - Technologie

A la vue de la composition de ces 3 classes, on en déduit que les enjeux RH sont liés à la taille des entreprises. Nous observons un groupe composé de Grandes Entreprises; un groupe de Petites Entreprises; un groupe de PME.

Classe 1	INDIVIDU 1	rrh manager positionn social dialogue espace usine conventio phase strategie rh	Khi2 = 91
	INDIVIDU 2	communaunteret commun cohesion discours justement valeur	Khi2 = 36
	INDIVIDU 9	egalement caledon rh adapter vue productif	Khi2 = 25
Classe 2	INDIVIDU 4	fait surface augmenter produit content matin marge vraiment dire+	Khi2 = 64
	INDIVIDU 6	chose malheureu facilemen contact apprendre coup depart parti	Khi2 = 49
	INDIVIDU 7	fiabilite veille parti matin famille	Khi2 = 8
	INDIVIDU 5	dock experienc methode malheureu	Khi2 = 5
Classe 3	INDIVIDU 11	territoir technolog competentobliger retrouver directeme recevoir lourd	Khi2 = 53
	INDIVIDU 8	bac obligatio rayon schema partenair initial	Khi2 = 15
Non ci.	INDIVIDU 3	effectif obligatoi	Khi2 = 0
	INDIVIDU 10	managemepoint+	Khi2 = 0

Classe 1 : les grandes entreprises: une fonction RH structurée ou en devenir...

Mots alceste

Présents : RH/social/RRH/entreprise/culture/syndicat/dialogue/relation/intérêt /économique/adapter/fonction/environnement/commun

Absents : clients/gens/poste

Nous pouvons résumer ainsi la classe des 3 grandes entreprises par «une fonction RH structurée ou en devenir... à la recherche d'une performance sociale et opérationnelle / globale »

Ce groupe illustre la nécessité de développer une fonction RH dans un contexte marqué par des contraintes économiques et sociales avec de nombreuses parties prenantes : syndicales, politiques et coutumière.

Un des objectifs de la fonction Business partner RH est de contribuer à la performance globale (technique et économique et la rigueur et la fiabilité opérationnelle).

Ces organisations, caractérisées par de gros besoins de main-d'œuvre, on notamment comme enjeu le recrutement et le ciblage de bons profils.

Les problématiques communautaires apparaissent avec l'effet de taille, qui induit une distanciation entre les personnes (en opposition avec la proximité dans la TPE). La grande entreprise doit rechercher la cohésion et renforcer son processus de socialisation, d'intégration des communautés et ne pas diviser.

Le dialogue social a un intérêt majeur dans un contexte marqué par l'importance et le nombre de parties prenantes.

La gestion des compétences dans ce contexte devient un enjeu aussi bien de performance que de paix sociale et d'acceptation par les parties prenantes.

En synthèse, l'évolution de la fonction et l'accompagnement des managers premier RH, dans l'écoute de leurs collaborateurs et la construction d'un dialogue social conforte l'entreprise dans l'atteinte de ses enjeux RH notamment de compétences et de motivation des personnes.

L'intégration de l'entreprise dans son environnement passe par une intégration des communautés de salariés et la construction de relations avec les parties prenantes. La dimension politique est forte.

Classe 2 : La petite entreprise avec le rôle central du dirigeant (4 entreprises de moins de 20 salariés)

Mots Alceste :

Présents : client/ jour/ travail/ matin/ patron/ regarder/ coût/ venir/ semaine/ partir/ envie/ départ/ écouter

Absents : RH/social/entreprise/NC/exemple

Les mots extraits du corpus retenus par le logiciel correspondent à des verbes d'action, des termes temporels qui font référence au temps présent, à une proximité qui est rompue par le départ de salariés.

Si dans la grande entreprise, la fonction RH exerce cette dynamique sociale, la proximité entre les personnes au sein des TPE, donne un poids majeur au dirigeant qui se trouve au centre des relations individuelles et exerce son leadership. Il donne du sens au travail des salariés en les formant et en travaillant avec eux (effet d'égotrophie). Cette proximité favorise le partage des valeurs. Cette proximité qui caractérise la TPE-PME est un facteur de performance.

La difficulté de recruter des compétences répondant au profil impose que le manager leader forme gère les relations individuelles au travail pour motiver, impliquer et améliorer la relation client.

Le temps investi par le dirigeant dans la formation devient un coût important en cas de départ du salarié : un coût d'opportunité et du surtemps consacré à la formation du personnel (effet de nombre: effet accentué du départ d'un salarié).

La compétitivité /performance est avant tout humaine dans la petite entreprise, et sa fragilité réside dans le risque accentué du départ des salariés (effet de nombre).

Même les petites entreprises ont mis en place de l'intéressement à la rentabilité de l'entreprise pour retenir et fidéliser les salariés.

Au-delà de l'inadéquation des compétences des candidats qui est moins problématique dans la TPE parce que les entrepreneurs forment leur personnel (« effet de moule »), ils recherchent toutefois du personnel plus qualifié (niveau de formation initial) qui leur permettra d'évoluer et de s'adapter aux nouvelles technologies et méthodes organisationnelles.

Classe 3 : 2 PME avec les mêmes enjeux mais des pratiques très différentes

Mots alceste

Présents : Compétent/ former/ N-C/ obliger/ territoire/ technologies clés/ gestion/ personnellement/ bac/ école/ comptable/ poste/ payer/ chercher

Absents : voir/RH/client

Ce groupe de 2 PME illustre que le fait d'avoir des enjeux communs ne signifie pas qu'elles aient les mêmes pratiques.

Dans une PME, il y a un « vrai DRH » dans une autre ce n'est pas le cas, la fonction RH est purement administrative.

Quelle soit pratiquée ou pas la gestion des compétences devient une démarche plus analytique : identifier, accompagner et mettre en œuvre des plans d'actions.

L'entreprise dont les compétences recherchées n'existent pas sur le marché local n'a d'autres possibilités que de mener une veille qui n'est pas forcément organisée. La gestion des effectifs est d'autant plus prégnante que pour d'autres emplois, elle subit la débauche et les départs des salariés, synonyme d'une désorganisation de son activité.

Pour les salariés dont les compétences locales existent, la question de la stabilité est un enjeu. L'entreprise responsable s'impose l'obligation de faire progresser les salariés à potentiel et méritant, construisant ainsi une GPEC.

L'enjeu est de gérer les motivations en développant des parcours individuels.

Les relations sociales passent par une communication régulière avec le management et les partenaires sociaux.

Synthèse des entretiens ciblés

Classe 1	Classe 2	Classe 3	Synthèse et remarques
Fonction RH Performance Recruter et cibler les bons profils Cohésion Communautés et parties prenantes Relations sociales-dialogue sociale Compétences	Entrepreneur leadership Formation Stabilité-Départ Performance et compétitivité Intéressement Qualification	Compétence Mission de veille sur le territoire Stabilité - départs Motivations Relations sociales	La notion de compétence ignorée en PE! Mais recherche de qualifications plus élevées et formation sur le tas. La stabilité du personnel : quels outils? La priorité des relations sociales dans les PME et GE devraient justifier un DRH : pourquoi un DRH est privé des relations sociales? La cohésion et la socialisation : quelles pratiques?

En synthèse, nous constatons que la notion de compétence est absente des discours des dirigeants de TPE, ce qui n'exclue pas qu'elle n'existe pas mais la formation est très ciblée à la relation client et elle porte avant tout sur l'adaptation au poste.

La stabilité du personnel est un enjeu majeur; si souvent le départ volontaire d'un salarié peut s'expliquer par un manque d'intérêt au travail, une baisse de l'implication affective et continue au travail et de la satisfaction au travail, ou encore du manager, il nous semble que les motifs soient différents en Nouvelle-Calédonie.

La priorité des relations sociales dans les PME et Grandes Entreprises devrait justifier qu'elle soit confiée à un DRH, disposant de tous les pouvoirs.

Si la cohésion est l'affaire du management, la socialisation est l'affaire de processus de recrutement. Nous recommandons aux entreprises de développer la pré-socialisation par des contacts avec des établissements de formation.

Nous pourrions aussi aborder la question de la rémunération : l'évolution de ses composantes, le variable...

4. LA SYNTHÈSE ET LES PRECONISATIONS

Synthèse :

Peu d'entreprises anticipent : quelles sont les formes d'anticipation?

Il convient de s'interroger sur les freins à l'anticipation... La veille a été évoquée : comment fonctionne-t-elle? Quels outils d'observation sont utilisés ? Plus globalement comment construire une GPEC et avec quels outils?. Des expériences devraient être étudiées : par exemple la création du CSSR à Koutio.

Les pratiques différentes et spécifiques TPE et PE s'expliquent par des effets que l'on a cités : effet de nombre, effet de proportion, effet d'égotrophie, effet de microcosme; qualifié d'effet de grossissement.

Des contraintes sont à prendre en compte : le syndicalisme d'appareil, le dialogue social, de salariés peu fidèles...

Les préconisations de l'étude :

Quelques préconisations pour un développement de la fonction RH dans les entreprises RH en réponse aux enjeux mis en évidence par l'étude :

Un enjeu de la fonction RH, créer de la proximité

La fonction RH supplée le dirigeant dans les plus grandes entreprises, pour créer de la proximité manager-collaborateurs, porter les valeurs, impliquer les personnes.

Une fonction RH qui a pour rôle d'anticiper et de conduire le changement

La fonction RH doit anticiper les besoins quantitatifs et qualitatifs, prévoir les situations de travail et les organisations de demain; prévenir la déqualification par des évolutions professionnelles. L'entreprise doit anticiper les évolutions et les mutations du travail. La fonction RH est un agent du changement, en favorisant la dynamique du changement.

La fonction RH doit être créatrice de valeur

La fonction RH ne doit pas se cantonner à réduire les coûts (dysfonctionnement) ou de mettre des pansements sur les plaies, mais elle doit devenir une fonction créatrice de valeurs: valeur satisfaction, valeur intellectuelle, valeur économique, valeur sociale.