



LA PRESTATION DE CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES POUR LES TPE-PME EN AUVERGNE-RHÔNE-ALPES 1 AN APRES



Décembre 2018

DIRECCTE *Auvergne-Rhône-Alpes*
Direction Régionale des Entreprises, de la Concurrence,
de la Consommation, du Travail et de l'Emploi



Les travaux portent sur la mise en œuvre en Auvergne-Rhône-Alpes du dispositif d'accompagnement en ressources humaines¹ par un prestataire référencé par la Direccte auprès des entreprises ayant signé une convention avec l'Etat (Direccte), ou relevant d'une convention globale signée entre l'Etat et un organisme relai (OPCA ou CAPEB) en 2016 ou 2017, après le lancement du dispositif en mars 2016 (cf. encadré 1).

Le dispositif en ARA a bien ciblé les TPE-PME, parfois en difficultés économiques et des dirigeants souvent en charge seuls de la GRH et y consacrant peu de temps

Les entreprises de la région ayant recouru à la prestation de conseil en ressources humaines sur cette période sont à près de 70% des sociétés commerciales, plus rarement des entrepreneurs individuels ou des groupements de droit privé. Elles exercent leur activité dans les secteurs de la construction pour un tiers d'entre elles et des services pour un autre tiers. L'immense majorité a un effectif inférieur à 50 salariés, voire moins de 10 (57%), cible du dispositif. La situation économique de ces structures comme leur climat social sont jugés « bons ou très bons » par 73% des répondants et « mauvais ou médiocres » par 27%. Les Institutions Représentatives du Personnel sont inexistantes dans les trois quarts des entreprises répondantes.

La Gestion des Ressources Humaines (GRH) est majoritairement dévolue aux dirigeants ou à un associé de la structure (58%). L'externalisation de la totalité de la gestion des ressources humaines à un prestataire est marginale (2%). L'attribution de la GRH en interne est corrélée tant à la taille qu'au secteur d'activité de l'entreprise. Ainsi, sans surprise, les très petites entreprises (moins de 10 salariés) confient à 64% la GRH aux dirigeants ou associés contre 58% des entreprises toutes tailles confondues et seulement 34% des plus de 50 salariés, et très rarement à un prestataire externe. La fonction a parfois été confiée à un membre de la famille, notamment dans la construction, et plus marginalement à une tierce personne (comptable, assistante de direction, responsable d'exploitation).

L'existence d'un service ou d'une direction dédiée est marginale dans les TPE répondantes mais concerne près de 30% des établissements de 11 à 49 salariés et 56% des 50 salariés et plus. S'agissant du temps de travail mensuel consacré à la GRH, il est inférieur à 40% pour les trois quarts des répondants et même inférieur à 10% pour 44% des entreprises. Il est inversement proportionnel à la taille de l'entreprise : près de la moitié des TPE y consacrent moins de 10%, 24% des 11-49 salariés et 7% des 50 et plus.

¹ Les formulations « prestation de conseil en RH » et « appui RH » ou « dispositif d'appui RH » seront utilisées indifféremment dans cette étude pour désigner ce dispositif.

Un dispositif mobilisé sur un temps très court, pour un quart dans une configuration collective ou mixte, jugée fructueuse

Les structures ont eu connaissance du dispositif majoritairement par la CAPEB ou leur OPCA. L'accompagnement se caractérise par une durée souvent inférieure à 4 jours (62%), son caractère est plutôt individuel que collectif ou mixte (24%) - malgré l'échange d'expériences positif souligné *a posteriori* dans ce cas d'espèce -.

Un accompagnement répondant plutôt bien aux besoins, surtout en matière de recrutement, de professionnalisation du dirigeant en RH, de formation mais intégrant aussi 36 % de sujets non éligibles ou divers

L'accompagnement porte sur les domaines du *recrutement* (51%), de la *professionnalisation du dirigeant en matière de RH* (43%) ou de la *formation* (20%) et, dans une proportion non négligeable (36%) sur des sujets divers ou non principalement éligibles au dispositif.

Sur les trois thématiques phares de l'accompagnement en ARA, 100 % des structures estimant avoir un besoin en termes de professionnalisation, recrutement ou formation ont été accompagnées sur ce besoin. La formulation « professionnalisation du dirigeant » reste parfois floue dans les propos des interlocuteurs et mériterait d'être mieux cernée.

Les autres domaines comme l'organisation et la gestion du temps de travail, la formation, la gestion des carrières et promotions, l'hygiène & sécurité, l'action sociale, la GPEC et la gestion des licenciements ont fait l'objet plus marginalement d'un accompagnement.

A noter que près de 20% des structures ont été accompagnées sur des thématiques pour lesquelles elles n'avaient pas exprimé de besoin particulier.

Un accompagnement coïncidant plutôt bien avec un degré de maîtrise jugé insuffisant par les interlocuteurs, en particulier en matière de recrutement

Interrogées sur leur maîtrise de la gestion des ressources humaines – déclinée en 11 fonctions – avant le démarrage de l'accompagnement, la majorité des répondants estime qu'elle est bonne ou très bonne pour les fonctions *hygiène et sécurité, rémunération, dialogue social, organisation et gestion du temps de travail, gestion des licenciements, formation*. En revanche, le niveau de maîtrise est majoritairement jugé mauvais ou médiocre pour les fonctions *gestion des carrières et des promotions, recrutements/intégrations/affectations, action sociale, évaluation des performances du personnel, GPEC*. Le jugement porté sur le niveau de maîtrise des fonctions présente toutefois des écarts notables selon le secteur d'activité, la taille de l'entreprise et surtout le climat social déclaré.

L'accompagnement a souvent coïncidé avec certaines thématiques pour lesquelles les interlocuteurs ont jugé leur niveau de maîtrise insuffisant. C'est le cas sans ambiguïté sur la fonction *recrutement*, dans une moindre mesure sur la fonction *rémunération, l'évaluation des performances du personnel*

ou le *dialogue social*. Pour autant, certaines entreprises jugeant leur niveau de maîtrise bon, voire très bon sur ces sujets, ont pu recourir à un accompagnement dans ces domaines.

Le dispositif a pu jouer un rôle marginal mais positif dans le maintien d'emplois - notamment là où le climat social a été qualifié de mauvais - voire dans la création d'emplois ; 67% ont ou vont engager un nouvel accompagnement

Le dispositif appui RH, au-delà de son objectif immédiat d'accompagnement, semble avoir permis le maintien et la création d'emplois, dans des proportions modestes mais à signaler. Par ailleurs, toujours au-delà de l'accompagnement stricto sensu, celles des entreprises qui ont privilégié la formule collective ont apprécié l'échange d'expériences occasionné.

Si 9% des répondants ont d'ores et déjà engagé une nouvelle démarche d'accompagnement RH, plus de 60% envisagent de le faire. Dans les deux cas, le recrutement, la formation et l'organisation sont les thématiques visées.

Parmi les structures répondantes, 27% signalent que le dispositif a contribué à maintenir ou créer des emplois, en cohérence avec l'importance de la mobilisation de l'accompagnement dans le domaine du recrutement. Enfin, la quasi-totalité des entreprises se déclarent (très) satisfaites de l'accompagnement suivi.

Encadré 1 - A propos du dispositif « appui en ressources humaines »

Le dispositif « Conseil en ressources humaines auprès des TPE-PME », défini par l'instruction du 8 mars 2016 de la Délégation générale à l'Emploi et à la Formation Professionnelle du Ministère du Travail, de l'Emploi, et du Dialogue social, vise à soutenir les stratégies de développement des TPE-PME en leur permettant de construire des solutions concrètes à leurs problématiques, d'élaborer une stratégie ressources humaines ou d'améliorer les relations de travail pour une meilleure performance économique. La prestation de conseil doit permettre d'aider l'entreprise à repérer les axes d'amélioration de sa gestion des RH en lien avec sa stratégie et son développement économique, de construire des outils et un plan d'actions partagé par les acteurs de l'entreprise (direction-salariés-représentants des salariés) et d'accompagner la mise en œuvre des actions.

Cadre de la prestation : elle s'inscrit dans le Plan « tout pour l'emploi des TPE-PME » annoncé par le 1^{er} ministre le 9 juin 2015 (*Mesure 11 : donner des réponses concrètes aux besoins exprimés par les TPE/PME*. Circulaire DGEFP du 8 mars 2016).

Finalité poursuivie

La gestion des RH des entreprises est fortement liée à leur performance économique. L'accompagnement de cette gestion des RH constitue donc un levier en matière de développement économique.

Structures concernées

Limité aux moins de 250 salariés en Auvergne-Rhône-Alpes (et pas au moins de 300 comme le permet la circulaire) ; Prioritaires : -50 et -10 salariés ; autoentrepreneurs inéligibles. Non fermées aux associations même si les associations ne sont pas la cible principale.

Type de prestations

Accompagnement personnalisé : court (max. 10 jours), long (max 20 jours), cumulables (max. 30 jours maximum). L'approche individuelle est possible, mais l'approche collective est privilégiée. Dans les deux cas, il faut associer les représentants du personnel et les salariés (dialogue social). La durée de l'accompagnement ne peut excéder 1 an.

Les thématiques d'intervention

L'intervention doit contribuer à améliorer la politique RH de l'entreprise. Les thématiques sont citées par la circulaire (page 6 – I.3 : projets éligibles).

Par exemple :

- *Professionnaliser le dirigeant en matière RH et en management*
- *Mettre en place un tiers employeur dans le cadre d'un collectif d'entreprises (groupements d'employeurs)*
- *Appui au processus de recrutement*
- *Problématique d'absentéisme*
- *Gestion des âges et transmission des compétences*
- ...

La prestation ne peut pas se traduire par une simple mise aux normes réglementaires de l'entreprise, ni financer les coûts liés à des actions de formation.

Le financement de la prestation de conseil en RH

Le taux de financement public ne peut excéder 50%; l'assiette correspond au montant de la facture du prestataire de conseil exclusivement. Le plafond est de 15.000 € HT de participation de l'Etat par entreprise ou pour le collectif d'entreprises.

Prestation externalisée

L'entreprise peut choisir un ou plusieurs prestataires pour l'accompagnement. Les prestataires sont référencés par la Direccte.

SOMMAIRE

EN BREF	1
SOMMAIRE	5
MÉTHODOLOGIE	7
INTRODUCTION	10
A PROPOS DE LA FONCTION « RESSOURCES HUMAINES » DANS LES TPE.....	12
QUELLES STRUCTURES RECOURENT AU DISPOSITIF DE CONSEIL « APPUI RH ».....	16
1. Plutôt des moins de 50 salariés, relevant de la construction ou des services, jugées en bonne santé économique et sociale, sans IRP	16
2. Organisation et degré de maîtrise de la fonction RH avant l'accompagnement variable selon le secteur, la taille et le climat social	18
CONNAISSANCE, FINANCEMENT DU DISPOSITIF & MODALITES DE L'ACCOMPAGNEMENT	28
1. Sources d'information, conventionnement / financement	28
2. Un accompagnement majoritairement de 4 jours ou moins.....	30
3. Un accompagnement plutôt individuel, 24% collectif ou mixte	32
4. Un accompagnement plutôt sur le recrutement, la professionnalisation du dirigeant, la formation et sur des thématiques diverses ou non principalement non éligibles	34
ACCOMPAGNEMENT RÉALISÉ, BESOINS ET NIVEAU DE MAÎTRISE EXPRIMÉS.....	36
1. Quelle convergence entre l'accompagnement suivi et les besoins exprimés en recrutement, professionnalisation et formation ?.....	36
2. Quelle convergence entre besoin d'accompagnement et niveau de maîtrise déclaré en matière de recrutement, professionnalisation et formation ?.....	38
3. Quelle convergence entre l'accompagnement et le degré de maîtrise déclaré en matière de recrutement, professionnalisation, formation ?.....	40
AU DELA DE L'ACCOMPAGNEMENT	42
1. Préservation d'emplois	42
2. Création d'emplois	42

TABLE DES ILLUSTRATIONS.....	45
QUESTIONNAIRE.....	47
CAHIER DES CHARGES NATIONAL DE LA PRESTATION «CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES PME- TPE»	49
TRAVAUX CITES.....	53

MÉTHODOLOGIE

Champ de l'étude et population interrogée

L'étude est le fruit de l'exploitation d'une enquête auprès des structures ayant signé une convention avec l'Etat (Direccte), ou relevant d'une convention globale signée entre l'Etat et un organisme relai (OPCA ou CAPEB) et qui ont bénéficié d'un accompagnement en RH en 2016 ou 2017 par un prestataire référencé par la Direccte.

Les données ayant permis la conduite de l'enquête ont été transmises par les organismes prescripteurs ayant conventionné avec les entreprises accompagnées.

La Direccte, la CAPEB et les OPCA ont ainsi fait remonter les coordonnées de 446 entreprises auxquelles un courrier d'information sur l'objet et l'objectif de l'enquête a été adressé préalablement au démarrage.

Parmi les 446 entreprises présentes dans la base de données, un taux élevé de contacts n'ayant pas bénéficié d'accompagnement a été repéré. Au final, ce sont 17% des contacts présents dans le fichier qui n'étaient pas dans la cible. A noter que les entreprises ayant conventionné avec la CAPEB représentaient 94% de ces structures.

Les coordonnées de la personne ayant suivi l'accompagnement RH au sein de l'entreprise étaient indiquées dans les bases de données transmises. Sauf changement d'organisation interne à l'entreprise postérieur à l'accompagnement ou indisponibilité totale, c'est cette personne qui a répondu à l'enquête.

Questionnaire et administration

Le questionnaire destiné à la collecte des informations auprès des entreprises a été co-construit avec les partenaires : OPCA, CAPEB et ARACT (l'ARACT appuyant la Direccte dans l'animation des prestataires référencés). Il a ensuite été administré par voie téléphonique. L'enquête téléphonique a été confiée à un prestataire après un appel public à la concurrence.

Le terrain d'enquête s'est déroulé du 6 décembre 2017 au 28 février 2018 sur la base d'un fichier de 379 entreprises adressé à la société Edfield. Deux fichiers complémentaires ont été adressés, l'un de 62 entreprises le 15 décembre 2017, l'autre de 5 entreprises le 20 février 2018.

272 personnes (sur 351 contacts dans la cible et dont l'accompagnement était terminé) ont répondu aux entretiens d'une durée moyenne de 23 minutes. Le taux de refus très bas, s'est situé à 1%.

Le taux de retour a été de 77% : il s'agit des personnes contactées par la plateforme téléphonique et qui ont répondu à la totalité du questionnaire, rapportées à la population interrogeable c'est-à-dire les entreprises dont l'accompagnement était terminé (après retrait des entreprises hors cibles n'ayant pas bénéficié d'un accompagnement).

Ce taux est suffisant pour asseoir des résultats solides. Les pondérations initiales issues des taux de sondage ont été recalculées pour tenir compte de la non-réponse.

Méthode d'exploitation

Au-delà des exploitations en tris à plat (une variable traitée), il a été nécessaire de croiser des variables – modalités de réponses comprises –, tout en s'assurant de l'existence ou non d'un lien de corrélation entre elles. Le test statistique du χ^2 permet précisément de déterminer si deux questions (ou variables) sont dépendantes ou non ; ou autrement dit, si les réponses de l'une conditionnent les réponses de l'autre. Il ne permet toutefois pas de connaître le sens de la dépendance. Par ailleurs, lorsque les effectifs à l'occasion des croisements de variables étaient trop faibles, aucune exploitation n'a été possible.

Traitements particuliers aux questions des besoins en RH

Les structures ont été interrogées sur les besoins d'accompagnement identifiés en termes de RH ainsi que sur les domaines de RH dans lesquels le prestataire était intervenu. Les questions ont été posées de manière ouverte selon les formulations suivantes :

Question relative aux besoins : « Quels sont les domaines RH dans lesquels votre structure avait identifié des besoins ? » et Question relative à l'accompagnement effectif : « Quels sont les domaines RH sur lesquels le consultant est intervenu ? ».

Les enquêteurs ont été invités à relancer les interviewés afin de leur faire expliciter leur propos.

La base de données communiquée recensait donc pour chaque interview les réponses à ces deux questions. La précision des réponses était très variable d'un répondant à l'autre. Par exemple, sur la thématique « recrutement », certains n'allaient pas au-delà alors que d'autres précisaient bien leurs besoins ou l'accompagnement mis en œuvre (ex : « appui au processus de recrutement sur tel ou tel poste », « intégration de nouveaux arrivants »).

Un traitement de ces données a ensuite été réalisé en deux temps :

1. Un classement des résultats par grandes thématiques, en concordance ou non avec la circulaire ;
2. Une identification plus fine de sous-thématiques identifiées sur la base soit d'items expressément cités par la circulaire, soit de sujets régulièrement cités mais non explicités dans la circulaire (ex : fiche de poste ou recrutement).

Le classement final des réponses a ainsi été réalisé sur la base de la grille de lecture suivante :

Thématiques	Sous – thématiques
A. Organisation	- Accompagnement des changements organisationnels - Compréhension des coûts liés aux perturbations RH (ex : absentéisme) - Gestion des flux d'activités (ex : saisonnalité, pics d'activité) - Rôle que peut tenir chaque acteur de la structure dans la mise en œuvre d'un plan de gestion active des RH et élaboration d'une stratégie RH - Problème du turn-over des salariés et objectif de fidélisation des salariés
B. Professionnalisation	- Professionnalisation du dirigeant ou responsable RH en matière RH et en management - Mise en place de tiers employeur dans le cadre d'un collectif d'entreprises (exemple groupements d'employeurs) - Entretien professionnel - Fiches de poste - Politique de rémunération
C. GPEC	- Autodiagnostic de la situation de la structure en matière de GPEC - Identification du potentiel de création et/ou de pérennisation d'emploi - Gestion des âges et transmission des compétences - Développement de l'employabilité et des mobilités internes
D. Recrutement	- Identification et levée des freins à la décision d'embauche - Appui au processus de recrutement - Intégration de nouveaux arrivants
E. Formation	- Elaboration d'un plan de développement des compétences des salariés et construction de parcours professionnels pour les salariés - Elaboration et/ou optimisation du plan de formation
F. Relations sociales	- Lutte contre la pénibilité - Sensibilisation aux relations sociales - Gestion des conflits
G. Autre	- Accompagnement au respect de la réglementation (dont Santé et sécurité) - Divers
H. NSP	Ne se prononce pas

Pour chaque réponse :

- Plusieurs thématiques pouvaient être citées,
- Plusieurs sous - thématiques pouvaient être citées,
- Certaines sous - thématiques n'étaient pas nécessairement citées.

INTRODUCTION

La Direccte Auvergne-Rhône-Alpes, en lien avec les partenaires (OPCA, CAPEB, ARACT), a souhaité faire un bilan de l'usage du dispositif « appui en Ressources Humaines (RH) » (cf. *encadré 1*), après un an et demi de mise en œuvre. Une enquête auprès des bénéficiaires a été lancée en 2018 (cf. *Méthodologie*).

Indiquons d'emblée que la quasi-totalité des entreprises répondantes (96 %) ont déclaré être satisfaites de l'accompagnement suivi² et sur l'ensemble des items (cf. graphiques ci-après), le niveau de satisfaction est bon ou très bon.

Mais surtout, l'enquête a permis de recueillir de précieuses informations sur le profil des structures bénéficiaires (secteurs d'activité, taille, présence ou non de représentants du personnel, situation économique et climat social) et sur l'organisation de la fonction RH dans ces structures (qui l'exerce, le temps consacré et le niveau de maîtrise de cette fonction avant l'accompagnement). (*Quelles structures recourent au dispositif de conseil « appui RH »*).

S'agissant du dispositif à proprement parler, au-delà de ses modalités de financement, de conventionnement et par qui les structures en ont eu connaissance (*Connaissance et financement du dispositif et modalités de l'accompagnement*), l'enquête a exploré les caractéristiques de l'accompagnement (durée, individuel-collectif-mixte, domaines), en lien autant que faire se pouvait, avec les caractéristiques des entreprises.

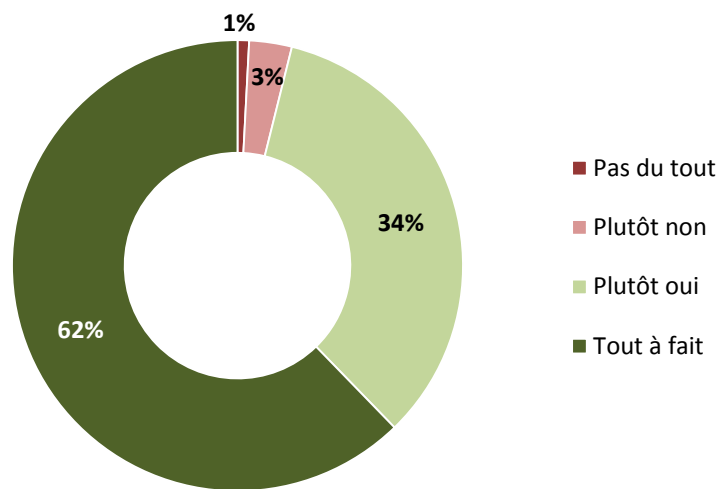
Par ailleurs, l'enquête a interrogé la convergence entre la mobilisation de l'accompagnement et les besoins exprimés, selon les niveaux de maîtrise des sujets RH déclarés (*Accompagnement réalisé, besoins et niveau de maîtrise exprimés*).

Enfin, elle a questionné l'éventuelle contribution du dispositif au maintien / à la création d'emplois et les prolongements que les entreprises avaient parfois envisagé au terme de l'accompagnement (*Au-delà de l'accompagnement*).

A notre connaissance, la fonction RH dans les petites entreprises est assez peu traitée dans la littérature et d'apport limité. Nous en livrons toutefois quelques éléments impressionnistes en propos liminaire (*A propos de la fonction « ressources humaines » dans les TPE »*).

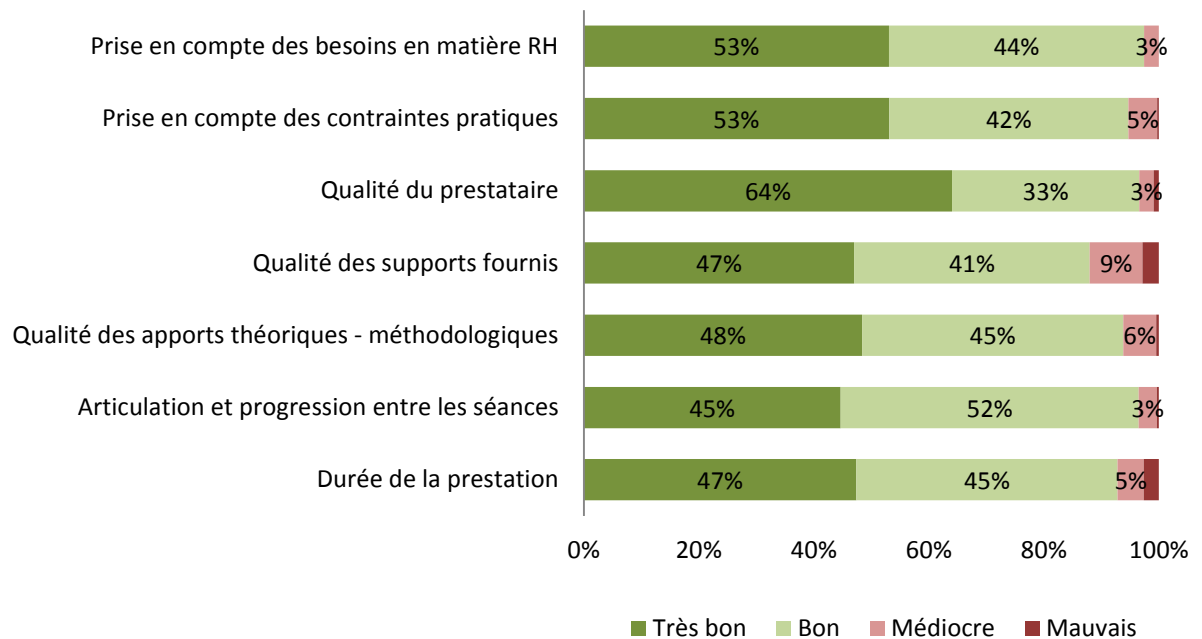
² 62 % des répondants se déclarant tout à fait satisfaits et 34 % se déclarant plutôt satisfaits.

Niveau de satisfaction général



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveaux de satisfaction détaillés



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

A PROPOS DE LA FONCTION « RESSOURCES HUMAINES » DANS LES TPE

L'intérêt porté par les chercheurs aux ressources humaines dans les petites entreprises, cible du dispositif appui RH, est daté des années 90 (cf. encadré 2 « *De l'absence de fonction « personnel » au 19^{ème} siècle à la « Gestion stratégique des ressources humaines » aujourd'hui* »). Certaines approches, comme celle de JOUEN (JOUEN, 2014), se focalisent par exemple sur les atouts et faiblesses liés à la taille de l'entreprise. D'autres approches, comme celle de MAHÉ DE BOISLANDELLE (MAHÉ DE BOISLANDELLE, 1999), fréquemment citée, différencient les pratiques de GRH selon la taille des entreprises, taille qui produirait un certain nombre d'effets.

GRH, difficultés et atouts dans les petites structures

Parmi les approches opérationnelles de la GRH dans les petites entreprises, JOUEN met l'accent sur les difficultés mais aussi sur les atouts qui peuvent être rencontrés dans les TPE-PME. Parmi les difficultés, il liste assez classiquement le manque de ressources, la fragilité des organisations, la pression économique, l'isolement des entreprises et/ou du patron, l'absence de représentation du personnel, la concentration des fonctions GRH dans les mains du seul patron, la multi-activité, le possible surinvestissement des salariés. Mais aussi, l'auteur relève parmi les atouts potentiels des TPE-PME en matière de GRH, la proximité managériale, la solidarité du collectif de travail, la responsabilisation, l'autonomie, la polyvalence.

GRH et taille de l'entreprise

MAHE de BOISLANDELLE note de son côté, l'absence de formalisation organisationnelle et des préoccupations portant essentiellement sur l'administration du personnel dans les TPE (1 à 9 salariés) : « Les politiques du personnel (...) sont assurées de manière non écrite, interpersonnelle, discontinue et souvent peu ambitieuse. (...) Les tâches « [sont réparties] « entre (...) le dirigeant, un responsable (comptable, secrétaire, chef d'équipe), et/ou un comptable extérieur. Dans les domaines de la politique, on observe une prise en charge quasi exclusive du dirigeant avec une attention et un intérêt très fort portés à la gestion des effectifs (en particulier au recrutement) » (MAHÉ DE BOISLANDELLE, 1999, p 31). S'agissant des petites entreprises (PE) (20-49 salariés), « un processus de différenciation fonctionnelle et hiérarchique commence à apparaître, souvent autour de 20 salariés, en deçà de cette taille le schéma de la TPE reste valable. La fonction « personnel » (...) reste très largement dominée par les tâches d'administration. Sur le plan des politiques du personnel, (...) on observe toujours une prédominance du dirigeant, même si celui-ci consulte systématiquement son (ou ses) collaborateur(s) responsable(s). (...) Au total, les modalités pratiques d'administration du personnel sont mieux suivies, mais les pratiques de gestion restent dominées par le court terme » (MAHÉ DE BOISLANDELLE, 1999, p 32). Dans les « moyennes entreprises » (ME, 50 à 199 salariés), selon l'auteur, « on pourrait (...) distinguer celles qui sont proches de 50 de celles plus près de 199, et observer des éléments de différenciation. Cependant, à l'analyse, le nombre de similitudes l'emportant sur celui des dissemblances, nous avons préféré n'en faire qu'une seule et même catégorie (...). La fonction « personnel » devient ici plus conséquente. Dans cette tranche d'effectif, le processus de différenciation fonctionnelle et hiérarchique apparu précédemment se confirme très nettement et le phénomène d'intermédiation devient notable. (...) On constate une modification dans l'importance de certaines tâches. Quelques-unes deviennent prioritaires (institutions représentatives...) et d'autres moins importantes (calcul des salaires...). (...) on observe toujours une

prédominance du dirigeant même s'il délègue partiellement un certain nombre de tâches. (...) Une certaine anticipation des opérations, des échéances est pratiquée même si elle reste, dans la plupart des cas, dominée par le court terme » (MAHÉ DE BOISLANDELLE, 1999, pp32-34). Enfin, dans les « moyennes-grandes entreprises » (MGE, 200 à 500 salariés), qui n'intéresse pas le dispositif appui RH, « la tendance à la formalisation s'accroît considérablement. (...) La hiérarchisation des tâches touchant à la gestion du personnel s'accroît. Des préoccupations plus gestionnaires marquent aussi bien les aspects administratifs que politiques. Un responsable du personnel (RP) assorti d'un service plus ou moins étoffé est souvent constaté. Un processus de délégation limité, mais non négligeable, se constate en faveur du responsable du personnel. Il faut toutefois relever que le dirigeant continue de rester très vigilant même lorsqu'il y a délégation » (MAHÉ DE BOISLANDELLE, 1999, p34).

Cependant, malgré les différents types de pratiques RH, l'auteur constate qu'un certain nombre de constantes sont observables comme le fait que l'administration du personnel serait la préoccupation essentielle en termes de GRH partout ; le rôle du dirigeant serait central dans la conception et les choix de politique du personnel, même si un processus de délégation existe ; le poids des conseils extérieurs serait faible sur le plan politique dans toutes les PME mais le poids des conseils administratifs serait inversement proportionnel à la taille des entreprises (important pour les TPE, moyen pour les PE et faible pour les ME et les MGE).

Effets produits par la taille des entreprises

Sur la base de sa typologie d'entreprises, Henri Mahé de Boislandelle identifie un « effet de grossissement » que produirait la taille de l'entreprise sur la GRH³. Cet effet se décline, selon l'auteur, en effets « de nombre », « de proportion », « de microcosme » et « d'égotrophie ».

L'effet de nombre serait « le processus de distanciation ou de rapprochement résultant du nombre de relations d'un individu avec son entourage de travail ». Ainsi, « en raison des capacités cognitives limitées d'un individu, plus le nombre des relations augmentera, moins la connaissance individualisée de chacun, par un individu coordinateur, aura des chances d'être approfondie et, inversement. [...] La volonté de privilégier un contrôle direct, qui est une caractéristique dominante en PME, a pour contrepartie une attention renforcée sur l'ensemble des membres composant l'entourage. De là découle une augmentation du poids relatif de chacun dans les petites structures. Dans une grande structure (GE), une fonction est incarnée par plusieurs postes et plusieurs personnes. Dans une PME, la fonction et le poste peuvent se confondre. Dans une PME, un poste peut recouvrir plusieurs fonctions » (MAHÉ DE BOISLANDELLE, 1999, pp 371-372).

L'effet de proportion, quant à lui, correspondrait au fait que plus l'effectif est faible, plus l'importance d'une personne est élevée. Par exemple, sur 4 équipiers, un absent provoque un absentéisme de 25%.

L'effet de microcosme concerne « la focalisation de l'attention, de l'énergie réflexive d'un sujet sur l'immédiat (...) dans le temps (...) et sur l'immédiat dans l'espace ou par l'esprit, le plus proche physiquement ou psychologiquement. De ce comportement, (...), il résulte que plus un sujet dépense

³ L'auteur invite à distinguer les TPE-PME des entités filiales de groupes. Les premières étant autonomes sur le plan stratégique et humain, les secondes obéissant à la maison mère dans ces domaines (p.13)

de son énergie en focalisation de proximité, moins il reste disponible pour regarder à l'extérieur et au loin (...). L'effet de microcosme est donc le résultat d'une combinaison entre une forte implication du dirigeant dans l'organisation, l'intensité affective des relations, les urgences ressenties et le nombre des activités à affronter dans le champ temporel et spatial de son système de priorités »⁴.

Enfin, ce que Mahé de Boislandelle appelle l'effet d'egotrophie met en évidence la forte personnalisation de l'entreprise avec une confusion possible dirigeant-entreprise. « L'analyse du profil du dirigeant est indispensable pour comprendre le fonctionnement des PE et TPE et leurs problèmes de management doivent souvent être posés en termes psychosociologiques. Sa qualité de créateur, son statut de propriétaire, son expérience et sa compétence confèrent au patron de TPE tous les pouvoirs. Ce pouvoir est d'autant plus absolu que les TPE se caractérisent par une totale absence de contre-pouvoir. La présence syndicale est d'autant plus faible que les entreprises sont petites. Le plafonnement de l'effectif en dessous des seuils sociaux est une pratique non négligeable » (TORRES, 2003).

Pour Mahé de Boislandelle cet effet de grossissement, dans toutes ses déclinaisons, aurait des incidences sur les pratiques de GRH dans les petites structures. Ainsi, au niveau de l'emploi, une variation d'effectif modifierait fortement les proportions en cas d'absence, de recrutement, de départ. Ou encore, la mesure de phénomènes comme la féminisation, le vieillissement, la qualification serait très sensible aux effets de nombre et de proportion. Enfin, la GRH serait plus centrée sur les individus que sur les postes ou les fonctions. Au niveau des rémunérations, l'impact d'un changement d'effectif ou d'une promotion serait d'autant plus important que la base de calcul initiale est faible. Ainsi, par exemple, les effets de Noria⁵, de glissement vieillesse technicité⁶ ou de report⁷ seraient particulièrement importants sur l'évolution de la masse salariale, contrairement aux grandes structures où leurs évolutions seraient plus progressives et maîtrisées. Enfin, au niveau de la « valorisation » définie par l'auteur comme « l'ensemble des dispositions prises pour développer les compétences des individus et leur adaptation (ex : formation, aménagement du temps de travail, évaluation des personnes et gestion des carrières,...) », l'effet microcosme produirait une répartition des dépenses de formation inégalitaire et se concentrerait sur certaines personnes-fonctions pour éviter un effet de saupoudrage ; le volume horaire de travail effectif de l'encadrement et de la direction sortirait du cadre réglementaire ; l'évaluation des personnels serait peu développée dans les PME en raison du faible formalisme et de l'étroitesse des perspectives de carrières⁸.

⁴ Ibid, p. 374

⁵ L'effet de Noria mesure l'économie réalisée par une entreprise lors du remplacement d'un salarié par un autre. Il se calcule ainsi : (salaires des entrants – salaires des sortants) / masse salariale

⁶ Le glissement vieillesse technicité (GVT) permet d'expliquer l'augmentation de la masse salariale par 3 phénomènes :

- le glissement : les augmentations de salaires annuelles alourdissent la masse salariale d'une année sur l'autre,
- le vieillissement : les rémunérations progressent sous l'effet des primes d'ancienneté dans le métier et/ou sur le poste,
- la technicité : les salaires évoluent du fait de changement de qualifications et d'acquisition de nouvelles compétences.

⁷ L'effet report mesure l'évolution de la masse salariale prévisionnelle, compte tenu des augmentations attribuées dans le courant de l'année précédente

⁸ Il convient cependant de noter que la loi du 8 août 2016 relative au travail, à la modernisation du dialogue social et à la sécurisation des parcours professionnels a rendu obligatoire l'exercice de l'entretien professionnel par toutes les entreprises et auprès de tous ses salariés (cf Code du travail : article L6315-1 sur l'entretien professionnel).

Encadré 2 - De l'absence de fonction « personnel » au 19^{ème} siècle à la « Gestion stratégique des ressources humaines » aujourd'hui

Du milieu du XIX^{ème} siècle jusqu'au début de la 1^{ère} guerre mondiale, la fonction gestion du personnel est quasi-inexistante (PERETTI, 2009). Selon la littérature, c'est à partir de 1936 que le développement de la législation sociale, le renforcement syndical, les grèves, de nouveaux besoins de gestion du personnel (formation, recrutement, apprentissage) font émerger la nécessité de disposer d'une ressource spécifique dédiée au personnel. La fonction « Personnel » s'installe véritablement entre 1945 et 1974 et tout particulièrement dans les années 60 (FOMBONNE, 2001) : à cette période la fonction s'organise dans un nombre croissant d'entreprises, avec un champ d'action élargi ; elle atteint le statut de direction notamment dans les grandes entreprises ou les « plus avancées » et la formation dans cette fonction se développe. La fonction juridique n'apparaît plus prédominante. Dans les années 1975-2000, les auteurs indiquent que la fonction « gestion des ressources humaines » (GRH) se substitue à la fonction « gestion du personnel » : le personnel ne serait plus seulement une source de coûts à minimiser, mais une ressource à valoriser et à optimiser (SCOUARNEC, 2005, pp. 111-138). Selon Hannah BESSER et Gerard RODACH (BESSER H RODACH G, 2005, p. 7), la GRH revêt alors une dimension non seulement opérationnelle (fonction administrative et juridique) mais aussi stratégique. Elle viendrait en appui de la direction, via la participation à l'élaboration de la stratégie de l'entreprise et grâce à sa capacité à créer de la valeur ; elle serait au service des managers opérationnels, avec un rôle d'appui et de conseil ; elle serait à l'écoute des salariés, notamment pour développer leur employabilité. Dans les années 2000, un nouveau modèle d'organisation RH semble apparaître avec le « DRH partenaire d'affaires », sa mission étant d'anticiper et de conseiller les dirigeants et les managers sur les solutions RH en réponse aux enjeux économiques et commerciaux. Ce DRH « partenaires d'affaires » apparaîtra toutefois avec la crise « comme l'homme des réductions d'effectifs décidées par les financiers » (SCOUARNEC, 2005). Un nouveau modèle d'organisation RH émergerait désormais plaçant la fonction RH en proximité, dont le rôle serait la mise en œuvre d'une stratégie RH centrée sur les personnes et sur le développement de leurs compétences.

De la gestion du personnel, à la GRH, voire à la « gestion stratégique des RH » (GSRH), la fonction revêt donc désormais, selon les auteurs, une double dimension, opérationnelle et stratégique. La GSRH, du point de vue des partisans de l'approche « Resources Based » vise à faire des salariés « une source d'avantage compétitif en stimulant leur engagement, en développant leurs compétences, et en leur donnant l'occasion de mettre en œuvre leurs compétences, (...) seul moyen d'accroître les performances économique et sociale des entreprises » (AIT RAZOUT & BAYAD, 2010). Toutefois, des auteurs (par exemple LE LOUARN, 2004) contestent cette optique en signalant que c'est la performance de l'entreprise qui pourrait être à l'origine d'une meilleure GRH, que le lien de causalité entre pratiques de GRH et performance de l'entreprise doit être établi (BECKER B. & GERHART B., 1996) ou encore que les répondants aux enquêtes introduisent des biais d'interprétation sur les relations GRH-performance (LE LOUARN, 2004) et que la majorité des travaux se fondent sur de grandes entreprises occultant les PME et TPE.

QUELLES STRUCTURES RECOURENT AU DISPOSITIF DE CONSEIL « APPUI RH »

Cette partie s'intéresse aux caractéristiques des entreprises, sur le plan de la taille, du secteur, de leur santé sociale et économique mais surtout à l'organisation de leur fonction RH : qui prend en charge, combien de temps y consacre-t-il, estime-t-il qu'il la maîtrisait avant l'accompagnement. Le degré de maîtrise déclaré pour les 11 fonctions RH répertoriées est lié au secteur d'activité et à la taille des entreprises mais plus encore au climat social décrit par les répondants.

1. Plutôt des moins de 50 salariés, relevant de la construction ou des services, jugées en bonne santé économique et sociale, sans IRP

La quasi-totalité des structures répondantes est constituée sous une forme juridique de droit privé (société commerciale 67%, groupement de droit privé 6%, entrepreneur individuel 5%). La forme associative comme celle des groupements publics n'est pas représentée⁹.

S'agissant du secteur dans lequel les entreprises répondantes exercent leur activité, le secteur de la construction et celui des services comptent chacun pour un tiers des répondants à l'enquête. Le secteur agricole représente moins de 1% des répondants. Pour un répondant sur cinq, le secteur d'activité n'était pas renseigné.

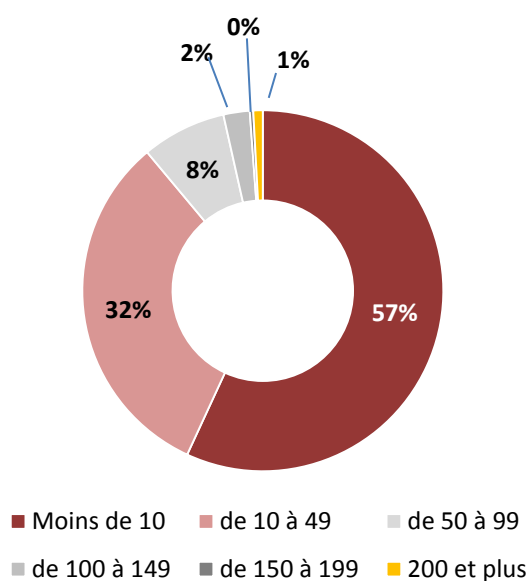
La très grande majorité des entreprises répondantes correspond à la cible du dispositif du point de vue de la taille. 57% des structures emploient moins de 10 salariés et 32 % de 10 à 49 salariés.

Interrogées sur leur situation économique au moment de la proposition de prestation d'accompagnement en ressources humaines, 59% des entreprises jugent que celle-ci est bonne, voire très bonne pour 14%. S'agissant du climat social, 53% des personnes ayant répondu à l'enquête le qualifient de bon, voire très bon pour 26% d'entre elles mais 27% le jugent mauvais ou médiocre.

Enfin, les institutions représentatives du personnel sont inexistantes dans 74% des entreprises répondantes.

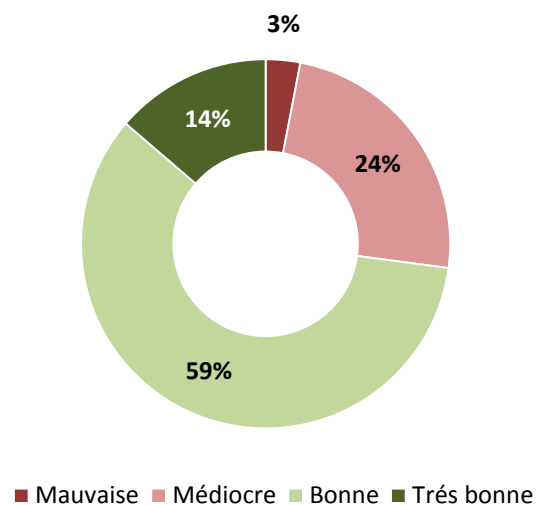
⁹ A noter que dans la base de données initiale, une structure sur cinq relevait d'une catégorie juridique inconnue.

Effectif salarié



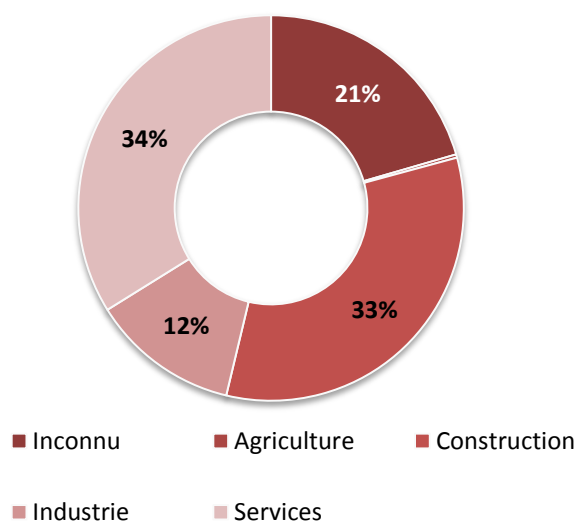
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Situation économique



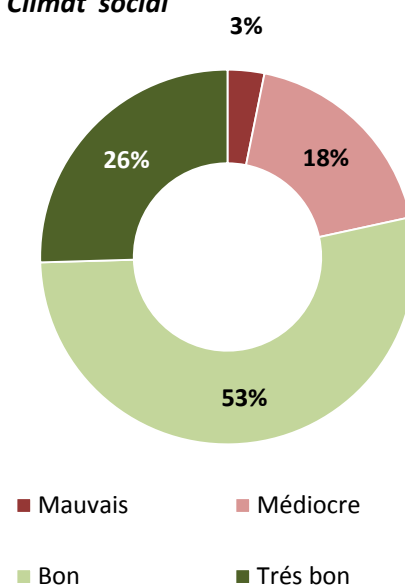
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Répartition par secteurs d'activité



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Climat social



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

2. Organisation et degré de maîtrise de la fonction RH avant l'accompagnement variable selon le secteur, la taille et le climat social

Personne en charge de la GRH

Globalement, au sein des entreprises répondantes, la GRH est majoritairement dévolue aux dirigeants ou associés de la structure (58%) et, dans une moindre mesure à un service ou DRH dédiée (environ 20%). Si l'externalisation de la totalité de la gestion des ressources humaines à un prestataire est marginale (2%), l'externalisation *partielle* concerne quatre entreprises répondantes sur dix. Dans ce cas de figure, les principales fonctions confiées à un prestataire externe sont : la rémunération (25% des cas), le recrutement (10%) et l'organisation et la gestion du temps de travail (9%).

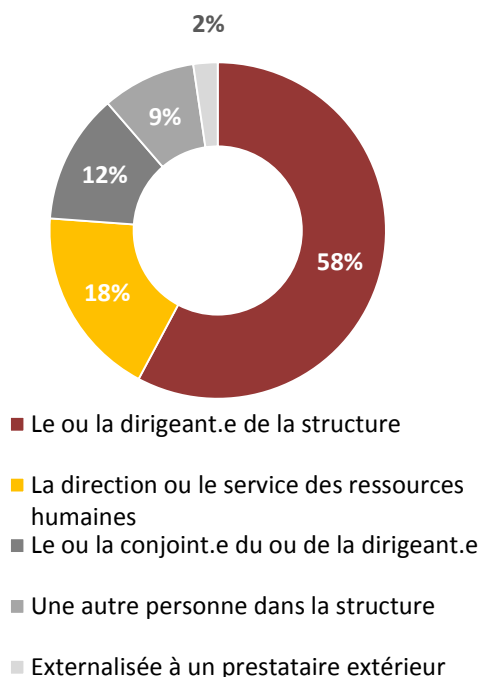
Lorsqu'elle est assumée en interne, l'attribution de la GRH est corrélée au secteur d'activité et à la taille.

Ainsi, si 22% des entreprises ont une direction ou un service RH, c'est seulement 13% dans le secteur de la construction mais 29% des entreprises de services. En moyenne, 12% des structures confient la GRH au conjoint ou à la famille du dirigeant, mais c'est le double pour les entreprises relevant de la construction et seulement 4% dans les services ou encore 8% dans l'industrie. Dans les secteurs de la construction et de l'industrie, respectivement 13% et 11% des entreprises interrogées – 9% en moyenne pour l'ensemble des entreprises répondantes – confient la GRH à une autre personne de la structure : comptable, responsable d'exploitation, assistante de direction, par exemple.

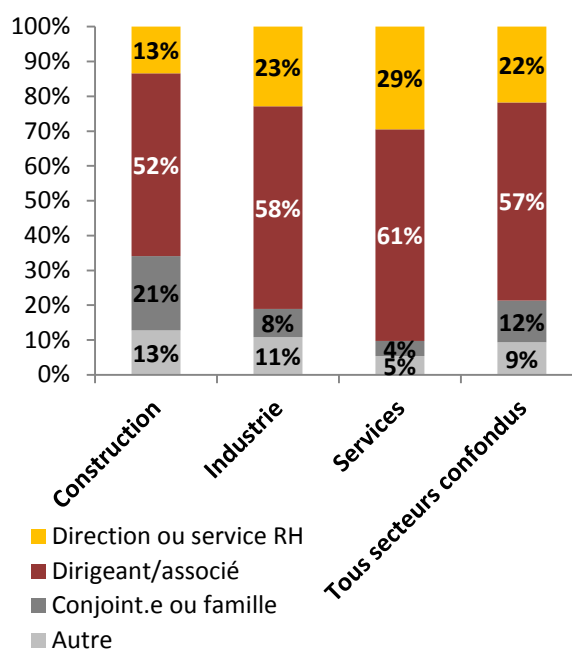
La gestion des ressources humaines dans les très petites entreprises (moins de 10 salariés) est assez souvent du ressort des dirigeants ou associés (64%) contre 58% en moyenne des entreprises toutes tailles confondues et seulement 34% dans les entreprises de plus de 50 salariés. Au total, dans les très petites entreprises (moins de 10 salariés), la GRH échoie au dirigeant ou à l'un de ses proches dans 82% des cas.

L'existence d'un service ou d'une direction dédiée aux ressources humaines est d'autant plus fréquente que la taille de l'entreprise en nombre de salariés est importante. Ainsi, 28% des entreprises de 11 à 49 salariés et 56% des entreprises de 50 salariés et plus ont une direction des ressources humaines ou un service dédié – contre 18% en moyenne – mais seulement 5% des entreprises de moins de 10 salariés.

Personne ou service en charge de la GRH

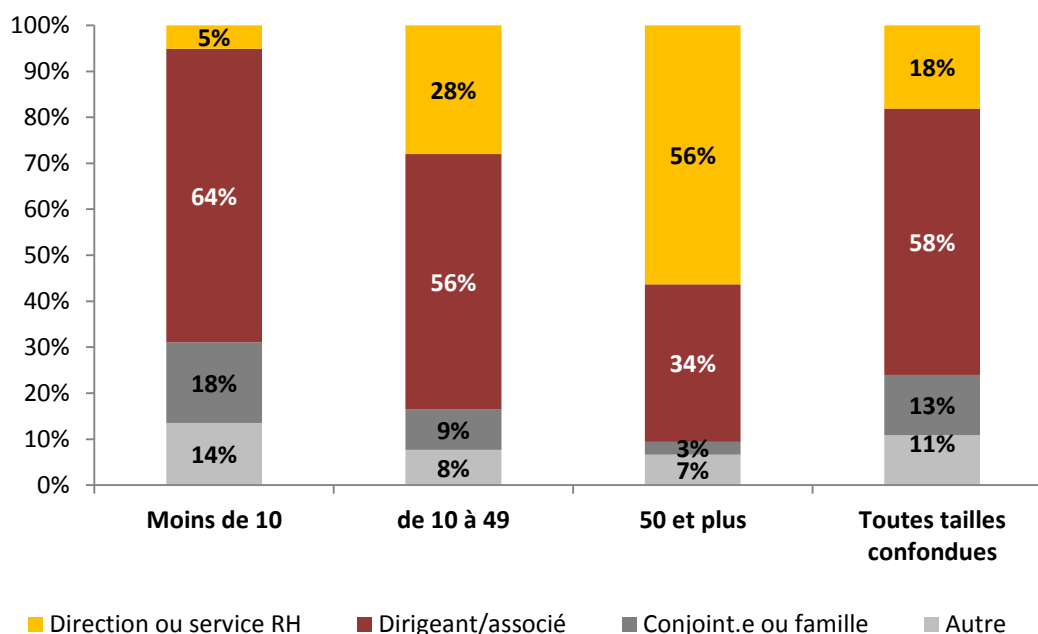


Personne ou service en charge de la GRH par secteur d'activité (GRH non externalisée)



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Personne ou service en charge de la GRH selon la taille de l'entreprise (GRH non externalisée)



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

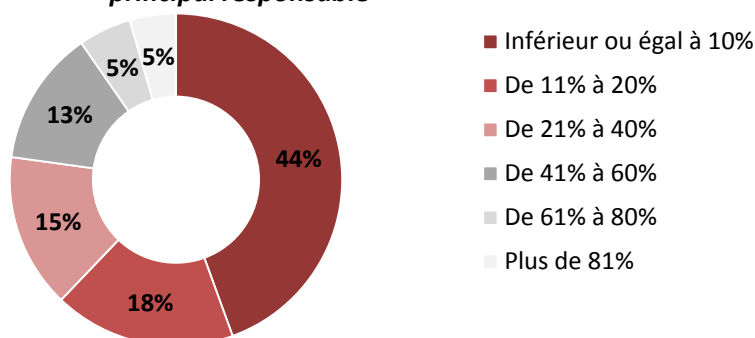
Note : le premier graphique inclue la GRH externalisée, pas les deux suivants. Les écarts de pourcentages dans la répartition des modalités du deuxième graphique (colonne « tous secteurs confondus ») et ceux du troisième graphique (« toutes tailles confondues ») tiennent à la non réponse.

Temps de travail mensuel consacré à la GRH par la personne en charge des RH dans l'entreprise

44% des personnes ayant la charge de la GRH dans les entreprises répondantes y consacrent au maximum 10% de leur temps de travail. 23%, plus de 40%.

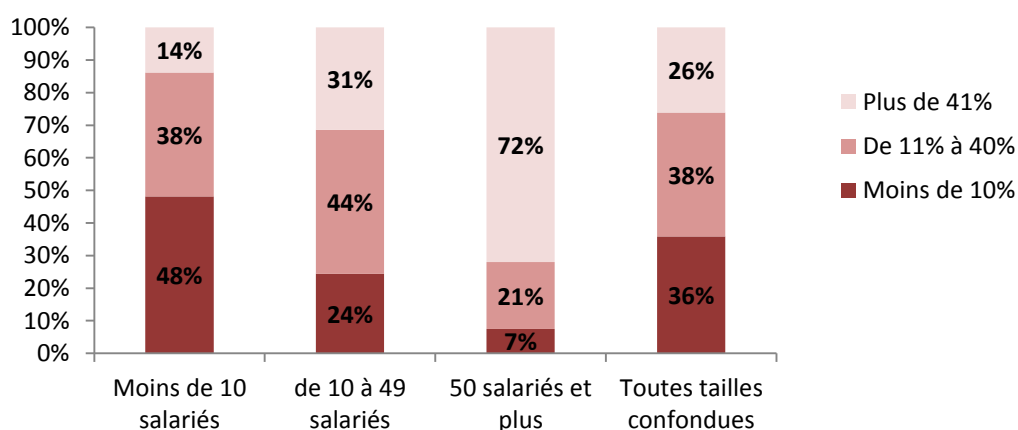
Le temps mensuel consacré à la GRH par la principale personne en charge des ressources humaines varie en fonction de l'effectif salarié de l'entreprise. Logiquement, plus l'entreprise est de grande taille, plus la personne en charge de la GRH y consacre une part importante de son temps. Ainsi, dans les entreprises de plus de 50 salariés, 72% des personnes en charge des ressources humaines consacrent plus de 40% de leur temps à la GRH, tandis que dans les structures de moins de 10 salariés, près de la moitié (48%) des personnes en charge des ressources humaines y consacrent moins de 10% de leur temps.

Part du temps de travail mensuel consacré à la RH par le principal responsable



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Répartition selon l'effectif salarié de la part du temps de travail mensuel du principal responsable consacré à la RH



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Note : les écarts de pourcentages dans la répartition des modalités des deux graphiques (« toutes tailles confondues » pour le second) tiennent à la non réponse.

Maîtrise de la fonction RH avant l'accompagnement

Pour mémoire, l'interrogation portait sur la maîtrise de la gestion des ressources humaines **avant le démarrage de l'accompagnement**. La gestion des RH était déclinée en 11 fonctions (cf. Questionnaire en annexe).

La maîtrise est jugée globalement bonne ou très bonne pour 6 fonctions sur 11 :

- 78% des entreprises répondantes estiment avoir un bon ou très bon niveau de maîtrise de la fonction « Hygiène et sécurité » ;
- 75% pour la fonction « Rémunération » ;
- 70% pour la fonction « Dialogue social » ;
- 64% pour la fonction « Organisation et gestion du temps de travail » ;
- 60% pour la fonction « Gestion des licenciements »
- 58% pour la fonction « Formation ».

En revanche pour 5 des 11 fonctions, le niveau de maîtrise est considéré comme mauvais ou médiocre :

- 61% estiment avoir un niveau de maîtrise mauvais ou médiocre pour la fonction « Gestion des carrières et des promotions » ;
- 55% pour la fonction « Recrutements, intégrations et affectations » ;
- 54% pour la fonction « Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences » (anticipation des besoins en RH) ;
- 53% pour la fonction « Action sociale » (restauration, vacances, loisirs)
- 52% pour la fonction « Evaluation des performances du personnel ».

Niveau de maîtrise déclaré par les répondants selon les fonctions RH

(Source : Enquête Direccte ARA – 2018)

	Mauvais/Médiocre	Bon/Très bon
Gestion des carrières et des promotions	61%	39%
Recrutements, intégrations et affectations	55%	45%
GPEC (anticipation des besoins en RH)	54%	46%
Action sociale (restauration, vacances, loisirs)	53%	47%
Evaluation des performances du personnel	52%	48%
Formation	42%	58%
Gestion des licenciements	40%	60%
Organisation et gestion du temps de travail	36%	64%
Dialogue social	30%	70%
Rémunération	25%	75%
Hygiène et sécurité	22%	78%

Note de lecture : Dans la 1^{ère} colonne, la thématique est surlignée en rouge lorsque la majorité des répondants déclare avoir un niveau de maîtrise de la thématique « mauvais ou médiocre » ou au contraire en vert, lorsqu'elle estime que son niveau de maîtrise est « bon ou très bon ».

Maîtrise des fonctions RH avant l'accompagnement et secteur d'activité

Le niveau de maîtrise déclaré à propos de certaines fonctions varie selon plusieurs caractéristiques de l'entreprise, notamment le secteur d'activité¹⁰.

Ainsi, si 52% des répondants déclarent que leur niveau de maîtrise de *l'évaluation des performances des salariés* est « médiocre ou mauvais », cette proportion atteint 76% des répondants appartenant au secteur de l'industrie, 62% pour ceux des services mais seulement 33% des gestionnaires RH du secteur de la construction.

La *gestion des carrières* est également un domaine pour lequel une majorité des répondants (61%) estime en avoir une maîtrise « mauvaise ou médiocre ». Cependant, cela concerne 76% des répondants de l'industrie, 66% de ceux relevant des services et 53% de ceux du secteur de la construction.

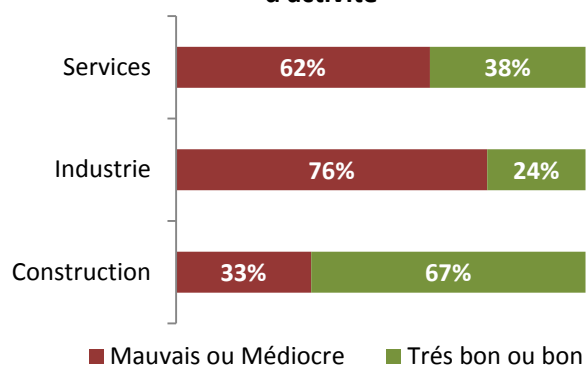
La maîtrise de la *gestion prévisionnelle des emplois et des compétences* est jugée « mauvaise ou médiocre » pour 54% des répondants. Mais c'est 71% des répondants de l'industrie et 59% des enquêtés des services. De leur côté, 55% des répondants du secteur de la construction estiment avoir un « bon ou très bon » niveau de maîtrise de cette fonction.

L'hygiène et sécurité est un domaine pour lequel plus des trois quarts des répondants déclarent avoir un niveau de maîtrise « bon ou très bon », plus encore dans la construction (87%) mais dans une moindre mesure dans celui des services (68%).

Enfin, si 70% des répondants déclarent avoir une « bonne ou très bonne maîtrise du *dialogue social* tous secteurs confondus, c'est 75% des répondants issus du secteur de la construction mais seulement 57% de ceux de l'industrie.

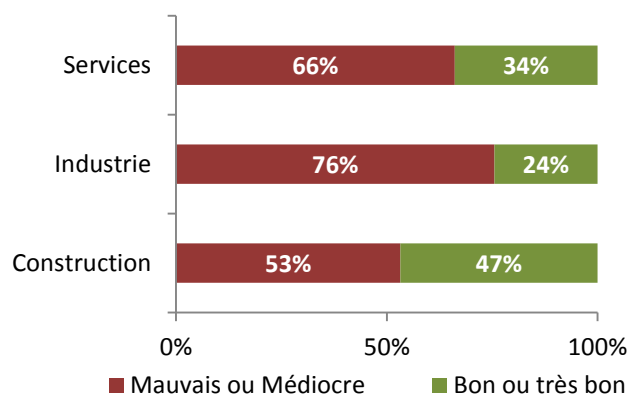
¹⁰ Les liens entre niveau de maîtrise déclaré des fonctions RH et les variables comme le secteur d'activité, la taille et le climat social ne sont pas systématiques. Seules les corrélations avérées ou basées sur un volume de répondants suffisants sont développées dans les pages suivantes.

Niveau de maîtrise de l'évaluation des performances du personnel et secteur d'activité



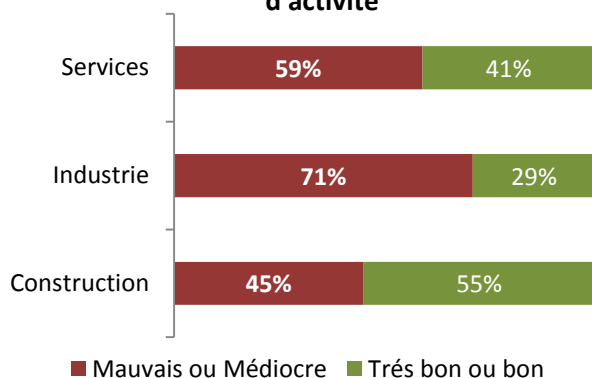
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de la gestion des carrières et secteur d'activité



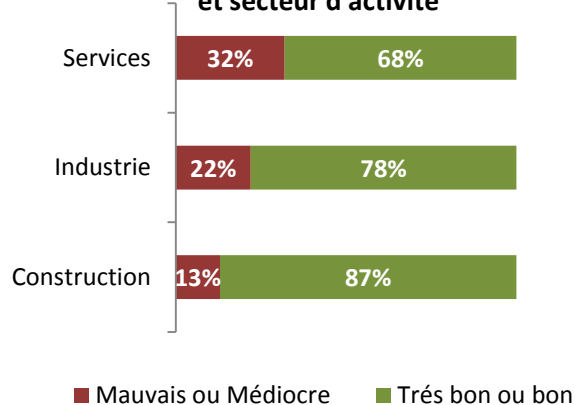
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise GPEC et secteur d'activité



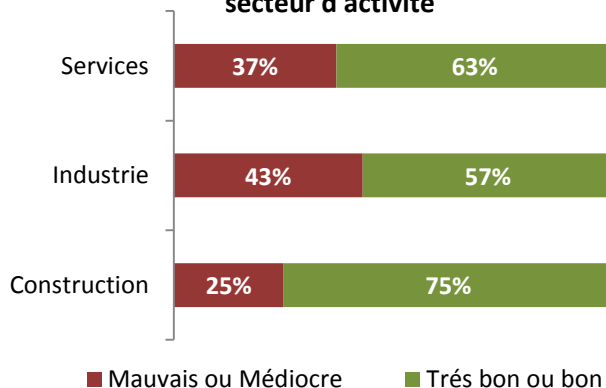
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de l'hygiène et sécurité et secteur d'activité



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise du dialogue social et secteur d'activité



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Maîtrise des fonctions RH avant l'accompagnement et taille des entreprises

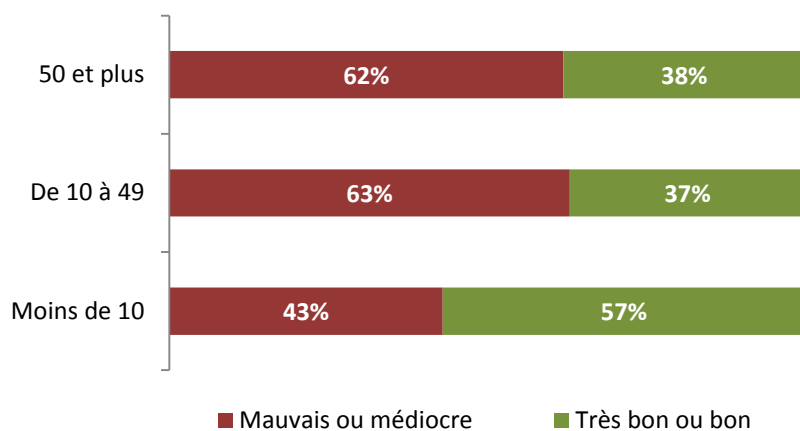
Au-delà du secteur, le niveau de maîtrise déclaré dans les domaines de l'évaluation de la performance du personnel, de la formation et du dialogue social varie sensiblement selon la taille de l'entreprise.

Si 57% des entreprises de moins de 10 salariés déclarent avoir un « bon ou très bon » niveau de maîtrise de la fonction *évaluation de la performance des personnels*, 62% des entreprises de 10 salariés et plus l'estiment « mauvais ou médiocre ».

Dans le domaine de la *formation*, 73% des entreprises de plus de 50 salariés et 61% des moins de 10 salariés déclarent un degré de maîtrise « bon ou très bon ». En revanche, plus de la moitié des entreprises dont l'effectif est compris entre 10 et 49 salariés jugent leur niveau de maîtrise sur cette fonction, « mauvais ou médiocre ».

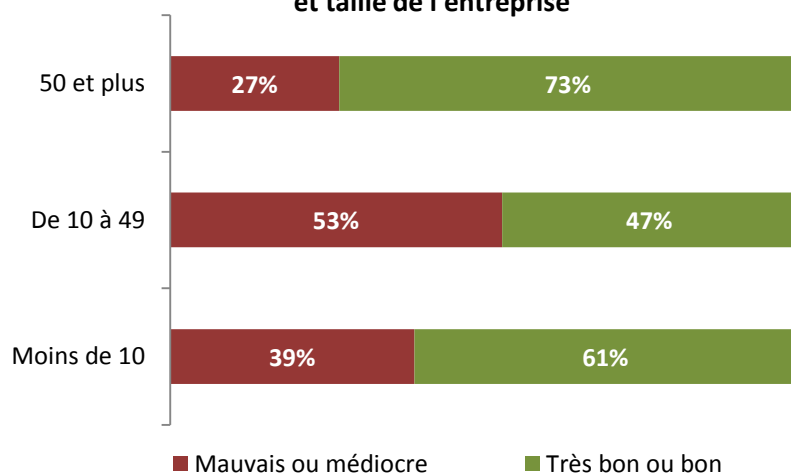
La grande majorité des répondants (70%) déclare avoir un « bon ou très bon » niveau de maîtrise du *dialogue social* mais plus l'entreprise est grande, plus le jugement est sévère. Ainsi, 75% des entreprises de moins de 10 salariés estiment avoir une « bonne ou très bonne » maîtrise du dialogue social, 66% pour les 10 et 49 salariés et « seulement » 57% pour les 50 salariés et plus.

Niveau de maîtrise de l'évaluation de la performance du personnel et taille de l'entreprise



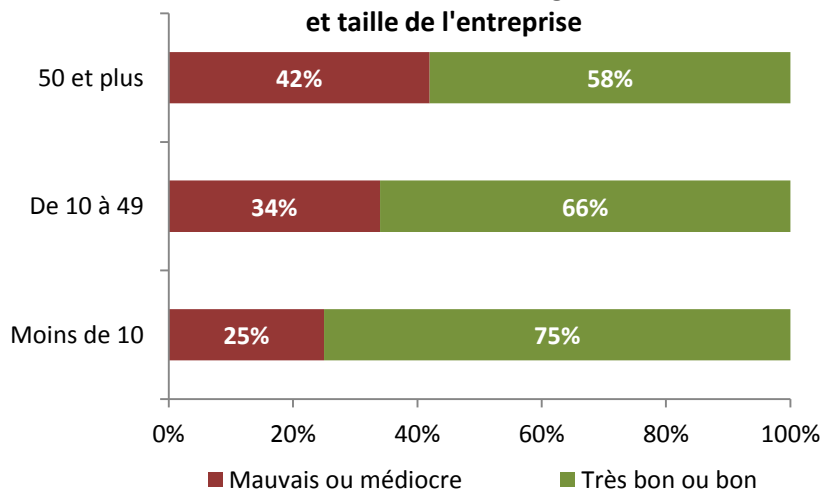
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de la formation et taille de l'entreprise



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise du dialogue social et taille de l'entreprise



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Maîtrise des fonctions RH avant l'accompagnement et climat social¹¹ déclarés

Plus encore que le secteur ou la taille de l'entreprise, et selon la déclaration des répondants, la qualité du climat social semble constituer une caractéristique déterminante de la maîtrise de chacune des fonctions RH retenues dans l'enquête.

Si la fonction *rémunération* est considérée comme maîtrisée pour trois quart des répondants, c'est 81% des entreprises qui déclarent un climat social « bon ou très bon » et seulement 57% de celles qui le qualifient de « mauvais ou médiocre ».

La fonction de *l'organisation de la gestion du temps de travail*, quant à elle, est jugée maîtrisée pour 70% des entreprises dont le climat social est considéré comme « bon ou très bon », mais elle ne l'est pas pour 59% des entreprises au climat social jugé « mauvais ou médiocre ».

53% des entreprises déclarant un bon ou très bon climat social estiment maîtriser la fonction *évaluation de la performance du personnel*. En revanche, 73% des entreprises au climat social jugé « mauvais ou médiocre » considèrent ne pas maîtriser cette fonction.

La fonction *formation* répond au même schéma. Maîtrisée pour 61% des entreprises dont le climat social est déclaré de bonne qualité, mais pas pour les 57% d'entreprises au climat social qualifié de « mauvais ou médiocre ».

La fonction « *dialogue social* » répond également au même schéma. Sa maîtrise est « bonne ou très bonne » pour 80% des entreprises déclarant un bon climat social, mais pas maîtrisée pour 67% des entreprises au climat social « mauvais ou médiocre ».

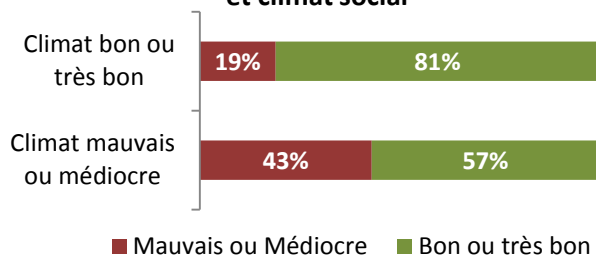
64% des entreprises avec un bon ou très bon climat social estiment maîtriser la fonction *gestion des licenciements*. La proportion tombe à 52% pour les entreprises jugeant à la fois leur climat social et leur maîtrise de la fonction « mauvais ou médiocre ».

S'agissant de la *GPEC* - dont la maîtrise est jugée non satisfaisante par 54% des répondants - le lien au climat social amène des constats plus nuancés dans les entreprises avec un climat social « bon ou très bon » : ici, la maîtrise de la fonction est pour moitié considérée comme maîtrisée et pour moitié, comme non maîtrisée. En revanche, 68% des répondants pour qui le climat social ne serait pas de bonne qualité, la fonction ne semble pas maîtrisée.

Enfin, si la *gestion des carrières* n'est pas maîtrisée selon 61% des répondants, le constat s'approfondit quand le climat social est mauvais ou médiocre. Ainsi en va-t-il de 75% des entreprises dans cette situation contre 57% des répondants dont le climat social est qualifié de « bon ou très bon ».

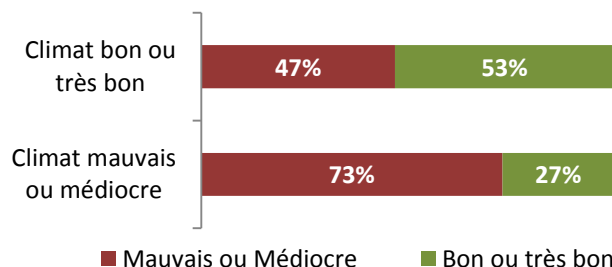
¹¹ Pour mémoire, 79% des répondants estiment que le climat social est « bon ou très bon » dans leur entreprise.

Niveau de maîtrise de la rémunération et climat social



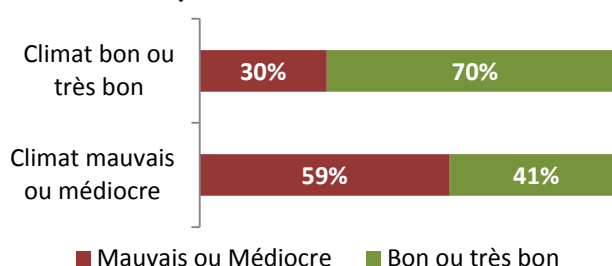
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de l'évaluation des performances du personnel et climat social



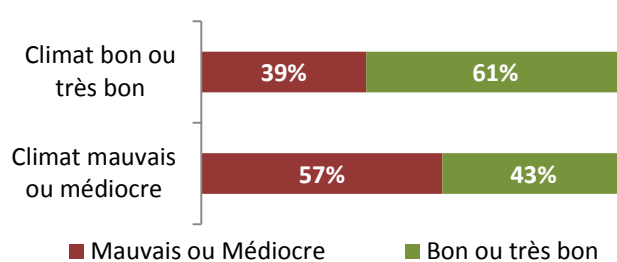
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de l'organisation du temps de travail et climat social



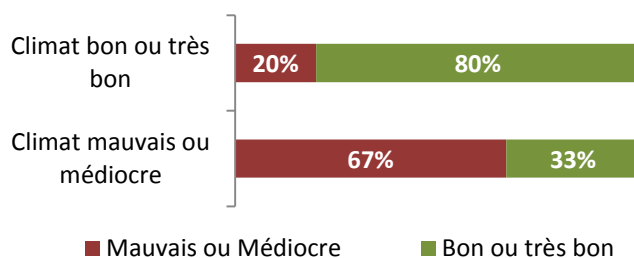
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de la formation et climat social



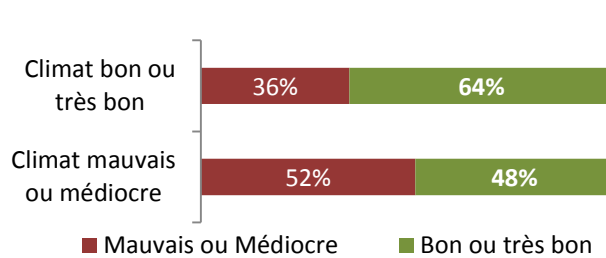
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise du dialogue social et climat social



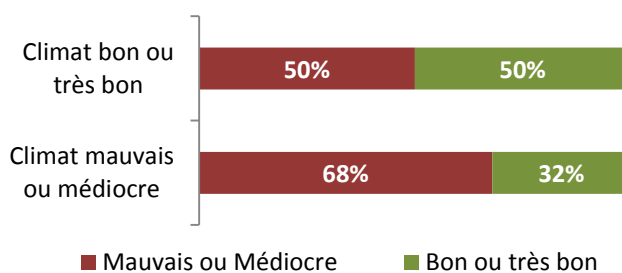
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de la gestion des licenciements et climat social



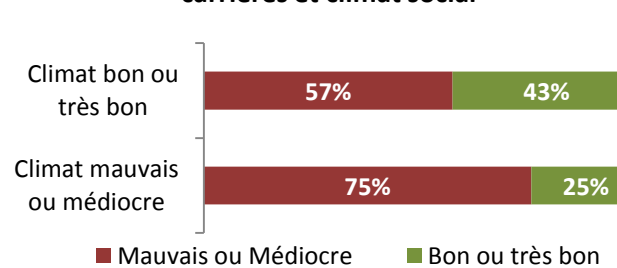
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de la GPEC et climat social



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Niveau de maîtrise de la gestion des carrières et climat social



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

CONNAISSANCE, FINANCEMENT DU DISPOSITIF & MODALITES DE L'ACCOMPAGNEMENT

Les entreprises ont été interrogées sur les canaux par lesquels elles sont passées pour prendre connaissance du dispositif, avec qui elles ont conventionné et sur leur éventuelle participation au financement. S'agissant de l'accompagnement à proprement parler, elles se sont prononcées sur sa durée, son caractère individuel, collectif ou mixte et son objet : recrutement, professionnalisation du dirigeant en matière de RH, formation, organisation du travail, relations sociales ou la GPEC.

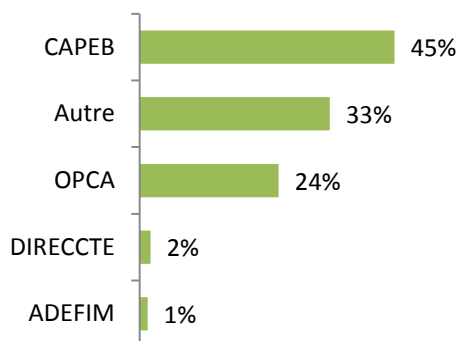
1. Sources d'information, conventionnement / financement

Les structures accompagnées ont connu le dispositif à 45% par le syndicat professionnel du bâtiment, la CAPEB, à 24% par un OPCA (notamment l'AGEFOS-PME, le FORCO, UNIFAF, OPCA 3+, UNIFORMATION, OPCALIA), à 8% par l'un des prestataires référencés par la DIRECCTE, à 6% par une autre entreprise ou une association d'entreprises, à 5% par une organisation professionnelle représentative, à 4% par un organisme public ou parapublic travaillant au développement des entreprises (ex : maison de l'emploi ou agence économique). La DIRECCTE (unités départementales et régionale, 2 %) a rarement été à l'origine de la source d'information des structures. A noter que la Direccte s'appuie sur son partenariat pour organiser l'information nécessaire au déploiement du dispositif.

Pour mémoire, le dispositif prévoit, « *au niveau des territoires* », que « *les DIRECCTE pourront mobiliser des cofinancements de leurs partenaires locaux (fédérations professionnelles, OPCA, chambres consulaires, etc.) dans le cadre de conventions (...)* ». Les conventions, « *fortement recommandées* » mais non obligatoires, constituent, pour le ministère du travail, « *une modalité utile de mise en cohérence de l'offre de services disponibles sur les territoires* ». Le financement de la prestation peut être assuré par l'Etat à hauteur de 50% maximum, dans le respect d'un plafond de 15 000 euros ; les coûts restants étant à la charge de l'entreprise, de son OPCA ou de la CAPEB. (cf. encadré 1)

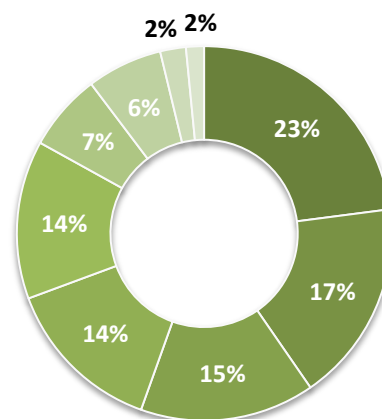
La moitié des structures qui ont répondu à l'enquête relève du conventionnement entre l'Etat (Direccte) et la CAPEB (51 %). L'Etat a conventionné directement avec 14 % des structures (12 % au niveau départemental, 2 % au niveau régional). Enfin, les autres entreprises relèvent des conventions conclues par l'Etat et les OPCA, notamment Agefos PME (10 %), le FORCO (8 %), l'OPCAIM (6 %) et l'OPCA transports (5 %). La participation de la structure au financement dépend du partenaire avec lequel elle a conventionné. Si la moitié des structures déclare avoir participé au financement de la prestation, ce pourcentage passe à 82% pour les structures ayant conventionné directement avec la DIRECCTE, 43% avec la CAPEB. Pour la partie non autofinancée, les entreprises indiquent qu'elle l'a été par leur OPCA (38%) ou la CAPEB (12%). Une seule structure sur 5 cite l'Etat, révélant un déficit manifeste de notoriété à ce sujet. A noter que 20%, chiffre non négligeable, ne savent pas identifier le(s) autre(s) financeur(s).

Sources d'information sur le dispositif



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

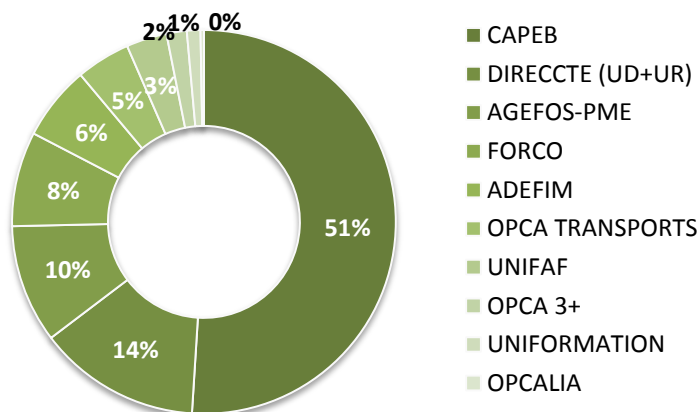
Détail source d'information "autre"



- Prestataire référencé
- Autre entreprise ou association d'entreprises
- Organisation professionnelle représentative
- Organisme public pr dvpt des entreprises
- Divers
- Prestataire non référencé
- Expert comptable
- Consulaire
- DIRECCTE

Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Partenaire du conventionnement

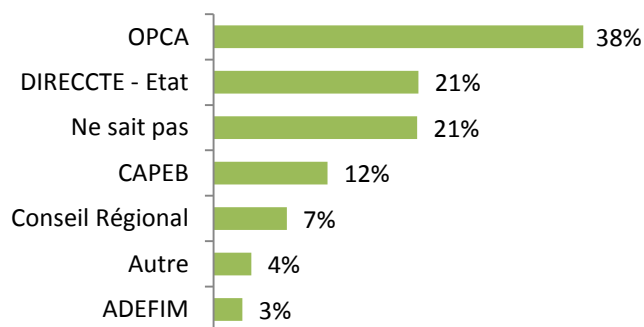


Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Réponses sur la participation de la structure au financement			
Conventionnement	Non	Oui	Total
CAPEB	57 %	43 %	100%
OPCA ou ADEFIM	54 %	46 %	100%
DIRECCTE	18 %	82 %	100%
Total	51 %	49 %	100%

Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Connaissance des financeurs du dispositif



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

2. Un accompagnement majoritairement de 4 jours ou moins

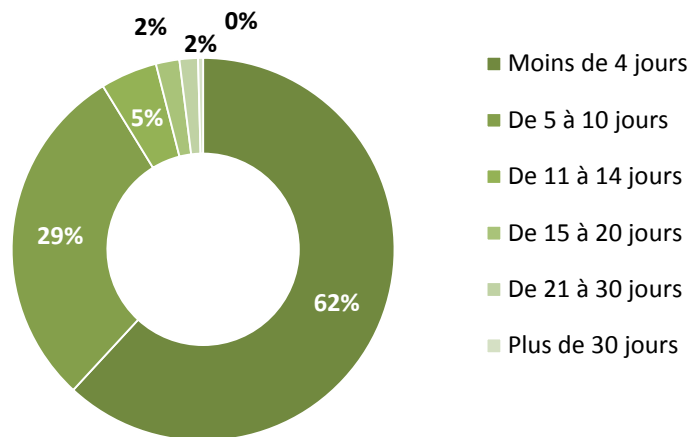
Pour mémoire, la durée maximale de l'intervention dans le cadre du dispositif peut aller jusqu'à 30 jours. Deux niveaux de prestation peuvent être envisagés et sont cumulables : un accompagnement court, de 1 à 10 jours, et/ou un accompagnement plus approfondi et modulable, de 10 à 20 jours.

Les enquêtés en ARA indiquent des accompagnements de courte, voire très courte durée : 62 % moins de 4 jours, 29 % entre 5 et 10 jours. Seuls 7 % des accompagnements se sont déroulés sur 11 à 20 jours et 2 % sur plus de 20 jours. A noter que 6 % des accompagnements ont été rompus prématurément.

Le type de partenaire et la durée de l'accompagnement sont corrélés. Ainsi, les structures ayant conventionné avec la CAPEB ont majoritairement été accompagnées sur des durées inférieures ou égales à 4 jours (86 %, contre 62 % pour l'ensemble) ; ces structures représentent 71 % de l'ensemble des accompagnements de moins de 4 jours. Les structures ayant conventionné avec un OPCA ont majoritairement bénéficié d'un accompagnement de 5 à 10 jours (54 %, contre 29 % pour l'ensemble). Enfin, 33 % des structures ayant conventionné avec la DIRECCTE ont privilégié un accompagnement supérieur à 10 jours (contre 9 % pour l'ensemble), ce qui représente par ailleurs la moitié des accompagnements de plus de 10 jours.

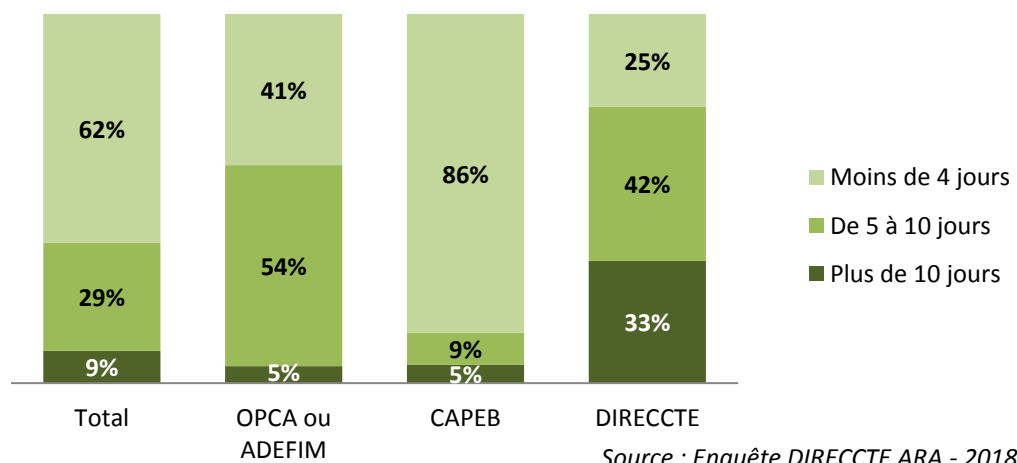
Outre ces durées imputables exclusivement à la prestation, 60 % des structures déclarent avoir consacré du temps supplémentaire (sans quantification précise) visant à mettre en œuvre les apports des jours de prestation (collecte d'information, réalisation ou amélioration de documents tels que les fiches de poste, grille d'entretiens, préparation des recrutements, réunions internes, etc.).

Nombre de jours de prestation



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Durée de la prestation en fonction du conventionnement



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

3. Un accompagnement plutôt individuel, 24% collectif ou mixte

Le dispositif peut être mis en œuvre à la demande d'une seule entreprise (accompagnement individuel), de plusieurs (accompagnement collectif) ou par les deux à la fois (accompagnement mixte)¹². La ministre du travail, dans son instruction du 8 mars 2016 encourage les démarches collectives, « au vu de l'enveloppe budgétaire et des problématiques communes qui peuvent être rencontrées sur le territoire ». L'approche inter-entreprises est ainsi appréhendée comme facilitant « la mutualisation des moyens et pouvant contribuer à la structuration d'un réseau, d'un secteur ou d'une filière ».

Les résultats de l'enquête indiquent que 76 % des accompagnements ont été individuels, 8 % collectifs et 16 % mixtes.

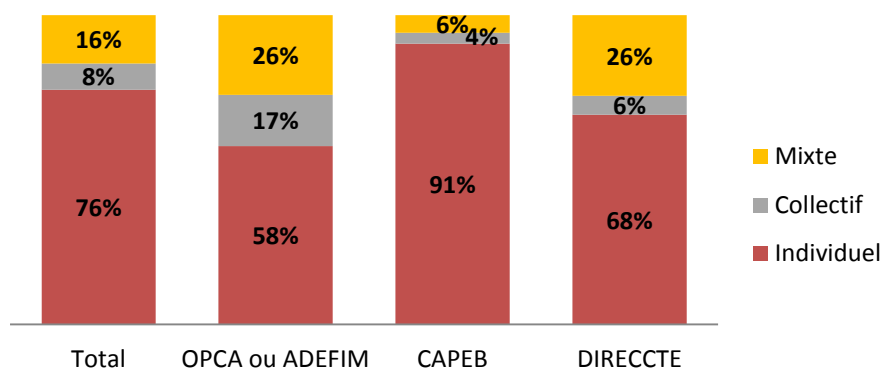
Le type de conventionnement n'est pas anodin dans les choix opérés par les entreprises. Ce sont les celles couvertes par un conventionnement OPCA (17 %, contre 8 % pour l'ensemble) qui ont privilégié un accompagnement collectif. L'accompagnement mixte a davantage été mobilisé par les structures ayant conventionné avec la DIRECCTE ou un OPCA (26 % chacun, contre 16 % en moyenne). Les entreprises ayant conventionné avec la CAPEB, quant à elles, ont très majoritairement retenu l'accompagnement individuel (91 %, contre 76 %).

La situation de l'entreprise et son secteur ont logiquement joué un rôle dans le type d'accompagnement. Ainsi, lorsque l'accompagnement était collectif ou mixte, les structures étaient situées à 90 % dans le même territoire et relevaient à 70 % du même secteur d'activité. Sous réserve de volumes limités (une trentaine d'accompagnements collectifs) et dans une nomenclature en dix postes, les secteurs les plus impliqués dans cette démarche sont le commerce de détail et les transports, l'enseignement-santé humaine et l'action sociale.

Les structures qui ont bénéficié d'un accompagnement collectif ou mixte ont été interrogées sur la plus-value du caractère collectif. Les résultats témoignent d'une majorité de structures satisfaites de cette dimension de l'accompagnement (82%). Elles mettent surtout en avant l'apport d'échanges d'expériences (80 % des répondants). Celles qui n'y ont pas trouvé de plus-value l'expliquent principalement par le fait que la (les) thématique(s) abordée(s) ne les concernai(en)t pas.

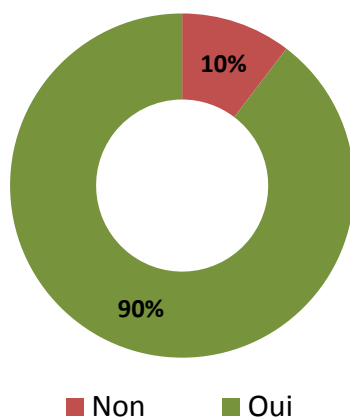
¹² Le prestataire alternant alors entre des temps auprès du groupe d'entreprises et des temps au sein de chaque entreprise composant le groupe.

**Typologie d'accompagnement
en fonction du conventionnement**

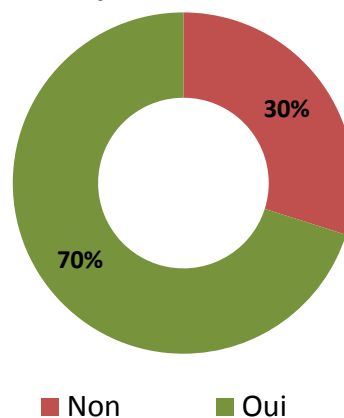


Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Proximité géographique

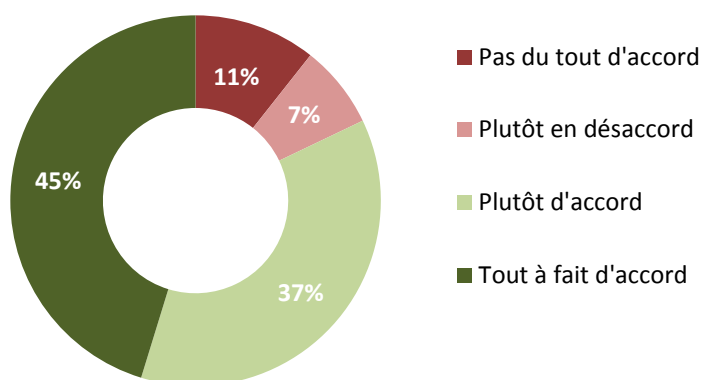


**Appartenance à la même
filère**



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

Plus-value accompagnement collectif



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

4. Un accompagnement plutôt sur le recrutement, la professionnalisation du dirigeant, la formation et sur des thématiques diverses ou non principalement non éligibles

Pour mémoire, le dispositif prévoit deux grandes familles de thématiques d'intervention, « l'intégration des ressources humaines dans la stratégie globale de l'entreprise » (incluant par exemple « l'identification et la levée des freins à la décision d'embauche/évaluation des risques RH », « l'accompagnement des changements organisationnels », « l'intégration des nouveaux arrivants », « la gestion des âges et la transmission des compétences », etc.) et « la professionnalisation de la fonction RH du dirigeant » (dont « la mise en place de tiers employeur », la « sensibilisation aux relations sociales » selon les seuils, le « repérage des appuis sur le territoire »).

Dans l'enquête menée, cette question des thématiques a été posée de manière ouverte, avec plusieurs réponses possibles. Comme pour les besoins des structures, les réponses ont été regroupées de manière détaillée dans 20 familles de domaines et de manière plus agrégée dans 8 grandes familles : organisation, professionnalisation, Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC), recrutement, formation, relations sociales, autre et, de façon surprenante¹³, ne se prononce pas (NSP, 11%). Il ressort que les structures ont été accompagnées principalement sur 3 thématiques éligibles :

- 51 % sur le recrutement,
- 43 % sur de la professionnalisation,
- 20 % sur de la formation.

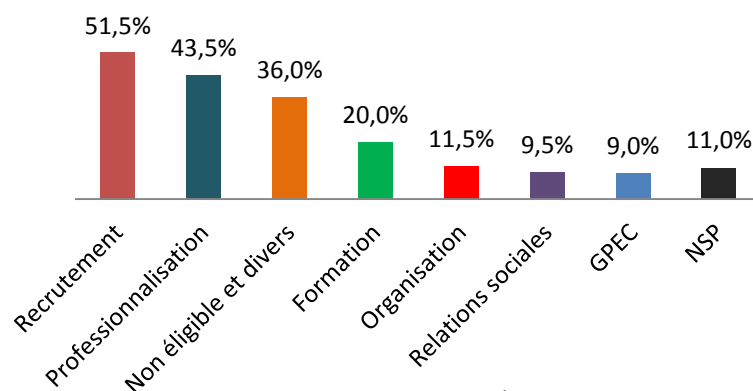
Une proportion conséquente d'entreprises, 36 %, déclarent avoir été accompagnées sur des thématiques classées par nos soins dans une catégorie « thématiques non éligibles et diverses ». Les thématiques non éligibles, comme la « mise aux normes réglementaires » (ex : hygiène et sécurité, document unique), l'organisation de la production, la stratégie commerciale pèsent pour 90 % de la catégorie. A noter que l'instruction du 8 mars 2016 qui régit le dispositif indique que « [l'intervention] ne peut se traduire par une simple mise aux normes réglementaires des entreprises ». L'accompagnement a donc pu porter en partie sur une mise aux normes réglementaires, sans en être le seul objet.

Une approche plus détaillée permet de mieux cerner les besoins exprimés lors de l'enquête. A noter que plusieurs interlocuteurs sont restés évasifs en dépit des demandes de précisions et ne sont pas allés au-delà des 7 thèmes généraux identifiés, hors « NSP » ; dans ce cas, l'item apparaît dans le graphique ci-dessous comme une *problématique non spécifiée* de chaque grand thème.

Lorsque l'accompagnement dans le domaine du recrutement est spécifié, il concerne le processus même de l'embauche ainsi que l'intégration des nouveaux arrivants. S'agissant de la professionnalisation, les structures précisent que l'accompagnement est intervenu plus particulièrement sur la question des entretiens professionnels, des fiches de postes et, dans une moindre mesure, sur une montée en compétence du dirigeant ou du responsable RH en matière de management. Sur la formation, les enquêtés sont restés évasifs. Sur les autres thématiques, les résultats, marginaux, n'appellent pas de commentaires.

¹³ Ce résultat surprenant ne relève pas d'un défaut de questionnement puisque la plate-forme téléphonique en charge de l'administration du questionnaire était appelée à insister le plus possible pour obtenir une réponse.

Thématiques de l'accompagnement



Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818



Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

ACCOMPAGNEMENT RÉALISÉ, BESOINS ET NIVEAU DE MAÎTRISE EXPRIMÉS

Au-delà des domaines pour lesquels les entreprises ont effectivement bénéficié d'un accompagnement, il a paru intéressant de mesurer s'il coïncidait d'une part, avec un besoin exprimé et d'autre part, avec le degré de maîtrise estimé dans ces domaines. Les résultats se polarisent sur les trois domaines principaux, le recrutement, la professionnalisation du dirigeant et la formation.

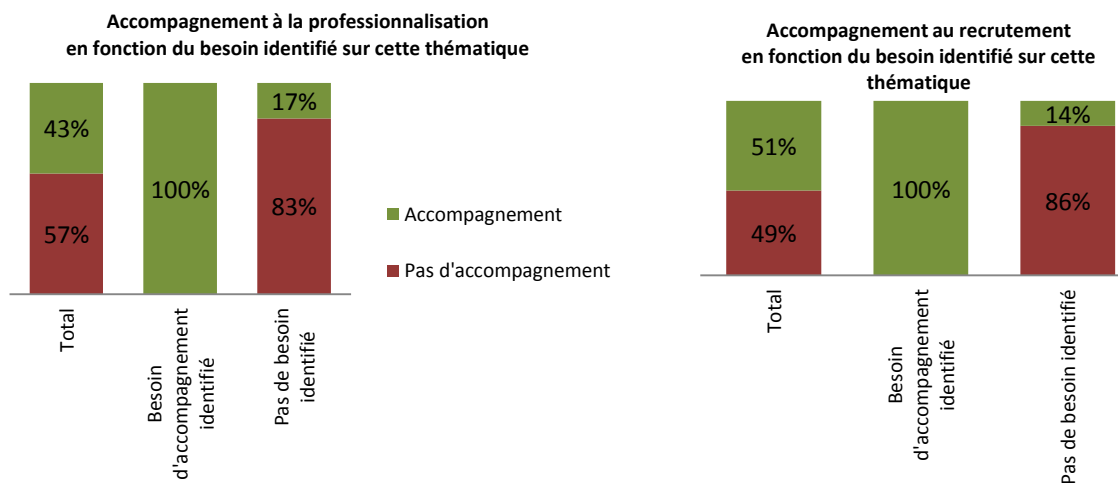
1. Quelle convergence entre l'accompagnement suivi et les besoins exprimés en recrutement, professionnalisation et formation ?

Les structures ont été interrogées de manière ouverte sur leurs besoins, classés dans les mêmes 20 familles de domaines que l'accompagnement suivi, regroupées dans les mêmes 8 familles inspirés des items de la circulaire (cf. graphiques ci-contre). Les structures ont principalement déclaré 3 grandes thématiques de besoins d'accompagnement :

- 43 % ont exprimé un besoin en termes de recrutement, plus particulièrement sur le processus de recrutement ou l'intégration de nouveaux arrivants ;
- 31 % ont exprimé un besoin en termes de professionnalisation du dirigeant, notamment sur la conduite d'entretien professionnel, la définition de fiches de poste ;
- 20 % ont exprimé un besoin en termes de formation, comme l'élaboration d'un plan.

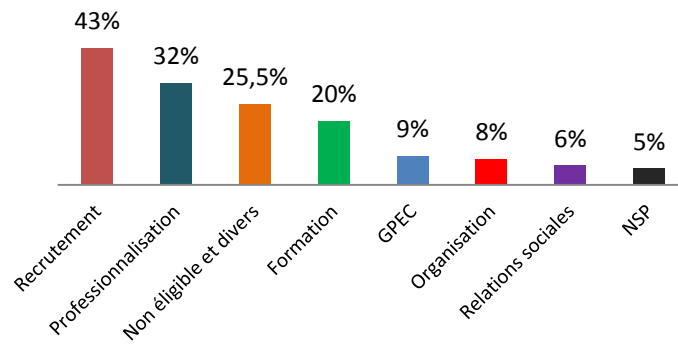
A noter que 25 % des entreprises ont formulé des besoins divers ou non principalement éligibles, voire non éligibles au dispositif, à savoir une mise aux normes règlementaires (ex : hygiène et sécurité, document unique) ou un accompagnement qui ne portaient pas sur les ressources humaines (ex : organisation de la production, stratégie commerciale).

100 % des structures estimant avoir un besoin en termes de professionnalisation, recrutement ou formation (qui sont les trois thématiques prédominantes, hors thématiques non éligibles) ont été accompagnées sur le besoin cité. Par ailleurs, 17 % des structures n'ayant pas mentionné de besoin en termes de professionnalisation du dirigeant et 14 % des structures n'ayant pas mentionné de besoin en termes de recrutement ont été accompagnées sur cet item.



Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

Fréquence des besoins RH exprimés



Source : Enquête DIRECCTE



Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

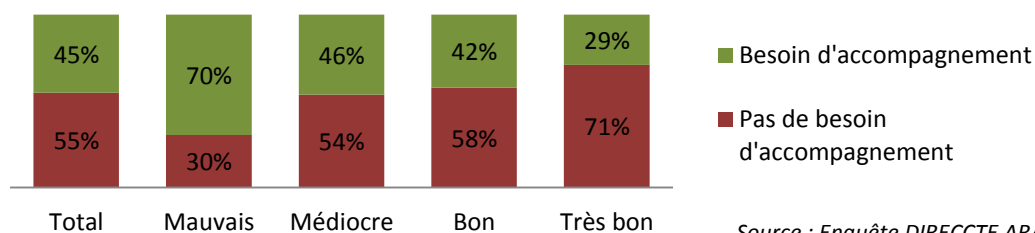
2. Quelle convergence entre besoin d'accompagnement et niveau de maîtrise déclaré en matière de recrutement, professionnalisation et formation ?

Sur la question du *recrutement*, un lien assez logique est établi entre son degré de maîtrise déclaré et le besoin formulé. Ainsi, 70% des répondants signalant avoir un niveau de maîtrise « mauvais » en matière de recrutement ont formulé un besoin d'accompagnement dans ce domaine, contre 45 % en moyenne (toutes les entreprises, quel que soit le niveau de maîtrise spécifié). Toutefois, seules 46 % des structures répondantes ayant déclaré un niveau « médiocre » dans ce domaine ont exprimé un besoin d'accompagnement. Par ailleurs et en apparent paradoxe, 42 % des structures répondantes estimant leur niveau bon sur cette fonction ont malgré tout identifié un besoin d'accompagnement, 29 % pour les structures répondantes ayant jugé leur niveau très bon.

Les besoins d'accompagnement signalés en matière de *professionnalisation du dirigeant* croisés aux niveaux de maîtrise déclarés dans différents domaines RH produit des résultats nuancés. D'une part, le lien n'est pas systématique : il l'est pour le recrutement, la rémunération et le dialogue social ; il ne l'est pas pour l'organisation du temps de travail, l'évaluation des performances du personnel, la formation, la gestion des carrières et des promotions, l'hygiène et sécurité, l'action sociale, la GPEC. Et, d'autre part, là où le lien est établi, les résultats sont difficiles à interpréter. Ainsi, ce n'est pas parce que le degré de maîtrise est jugé mauvais ou médiocre qu'un besoin de professionnalisation du dirigeant est formulé. Il en va ainsi en matière de recrutement, d'évaluation des performances du personnel, et dans une moindre mesure de dialogue social. Cela peut signifier que le répondant n'a pas su préciser le contenu attendu d'une professionnalisation en matière RH.

Enfin, élément intéressant à souligner : aucun lien n'a pu être établi entre niveau de maîtrise déclaré par le répondant en matière de *formation*, qu'il soit jugé bon ou non par le répondant, et un besoin d'accompagnement dans ce domaine RH.

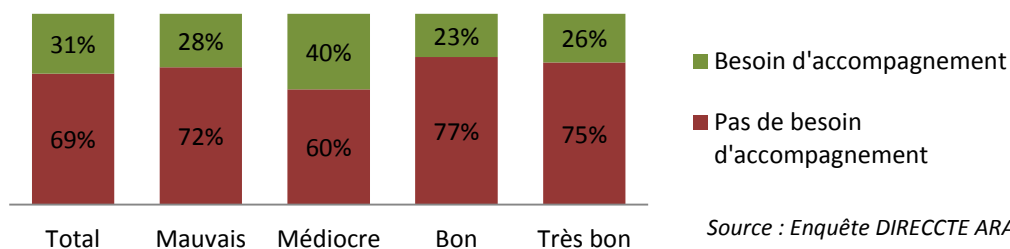
**Besoin d'accompagnement au recrutement
en fonction du niveau de maîtrise de la fonction recrutement**



Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

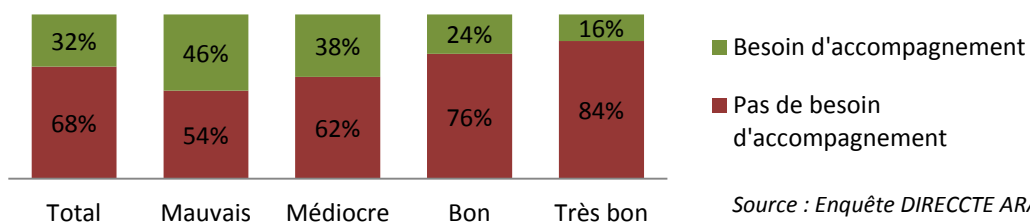
Note de lecture : parmi les structures répondantes qui déclarent un niveau de maîtrise mauvais dans le domaine du recrutement, 70% déclarent un besoin d'accompagnement dans ce domaine, 30% aucun.

**Besoin d'accompagnement à la professionnalisation
en fonction du niveau de maîtrise de la fonction recrutement**



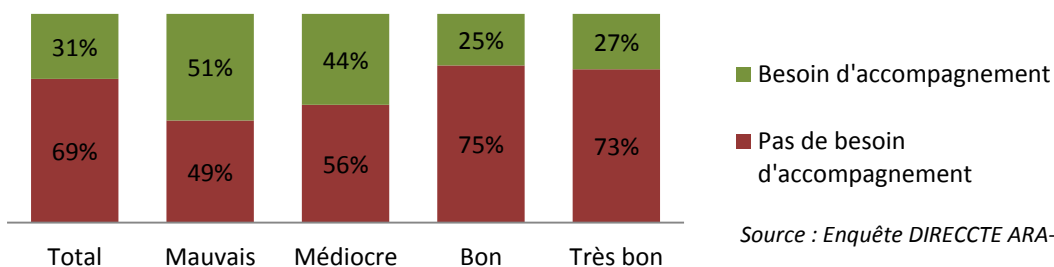
Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

**Besoin d'accompagnement à la professionnalisation
en fonction du niveau de maîtrise de la fonction
évaluation des performances du personnel**



Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

**Besoin d'accompagnement à la professionnalisation
en fonction du niveau de maîtrise de la fonction dialogue social**



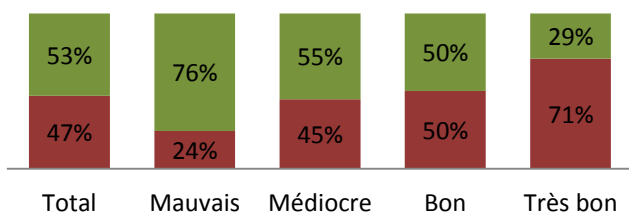
Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

3. Quelle convergence entre l'accompagnement et le degré de maîtrise déclaré en matière de recrutement, professionnalisation, formation ?

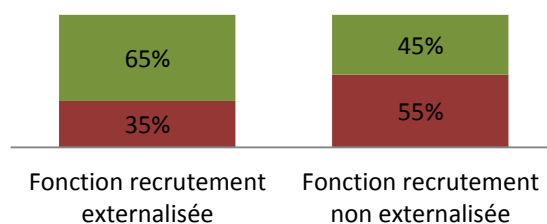
En matière de *recrutement*, le recours à l'accompagnement a été particulièrement important parmi les structures estimant avoir un niveau mauvais sur cet item (76 %) et important parmi celles estimant ne pas avoir un bon niveau de maîtrise (55 %), par comparaison avec la moyenne des répondants (53 %). Mais, l'accompagnement au recrutement a tout de même été sollicité par 50 % des structures estimant avoir un bon niveau sur cette fonction et même par un tiers des structures estimant avoir très bon niveau sur cette fonction. Par ailleurs, parmi les entreprises répondantes qui externalisent les fonctions ressources humaines, 25 % externalisent la fonction recrutement, dont 65 % ont bénéficié d'un accompagnement à la fonction recrutement, contre 45 % pour celles qui n'externalisent pas cette fonction. Ce résultat pourrait indiquer une volonté d'internaliser cette fonction.

L'accompagnement en termes de *professionnalisation du dirigeant* a bénéficié aux structures estimant avoir un niveau médiocre sur la fonction recrutement (54 % parmi ces structures, contre 43 % dans l'ensemble), mais moins à celles déclarant un niveau de maîtrise mauvais dans ce domaine ; aux structures estimant avoir un niveau mauvais ou médiocre sur la fonction rémunération (respectivement 63 % et 54 %) mais également aux structures estimant leur niveau très bon sur cette fonction (57 %, contre 44 % dans l'ensemble) ; aux structures estimant avoir un niveau mauvais ou médiocre sur la fonction évaluation des performances du personnel (respectivement 51 % et 53 %, contre 44 % dans l'ensemble) et enfin, aux structures estimant avoir un niveau mauvais ou médiocre sur la fonction dialogue social (respectivement 72 % et 54 %, contre 42 % dans l'ensemble).

**Accompagnement au recrutement
selon la maîtrise de la fonction recrutement
déclarée**



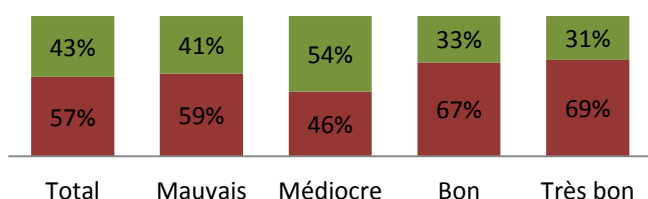
**Accompagnement au recrutement
et externalisation de la fonction**



Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

Note de lecture : parmi les structures qui déclarent un niveau de maîtrise mauvais dans la fonction recrutement, 76% déclarent avoir eu un accompagnement dans ce domaine, 24% non ; 65% ont été accompagnées quand cette fonction est externalisée.

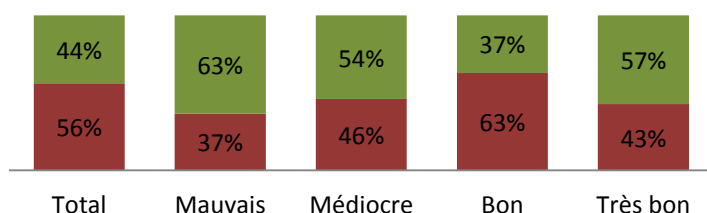
**Accompagnement à la professionnalisation
selon la maîtrise de la fonction recrutement déclarée**



■ Accompagnement
■ Pas d'accompagnement

Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

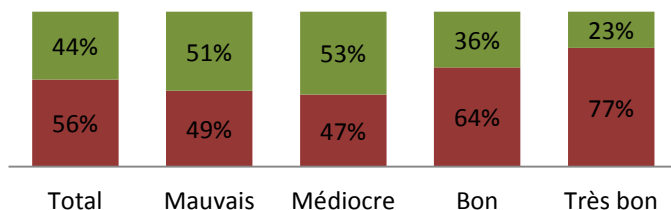
**Accompagnement à la professionnalisation
selon la maîtrise de la fonction rémunération déclarée**



■ Accompagnement
■ Pas d'accompagnement

Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

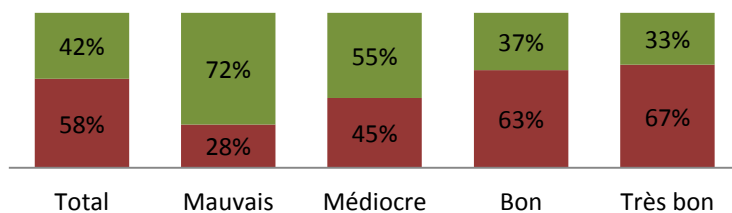
**Accompagnement à la professionnalisation
selon la maîtrise de l'évaluation des performances du personnel déclarée**



■ Accompagnement
■ Pas d'accompagnement

Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

**Accompagnement à la professionnalisation selon la maîtrise de la fonction dialogue
social déclarée**



■ Accompagnement
■ Pas d'accompagnement

Source : Enquête DIRECCTE ARA- 2818

AU DELA DE L'ACCOMPAGNEMENT

Le dispositif appui RH, au-delà de son objectif immédiat d'accompagnement, semble avoir permis le maintien et la création d'emplois, dans des proportions modestes mais à signaler. Par ailleurs, si 9 % des répondants ont d'ores et déjà engagé une nouvelle démarche d'accompagnement RH, plus de 60 % envisagent de le faire. Dans les deux cas, le recrutement, la formation et l'organisation sont les thématiques visées.

1. Préservation d'emplois

27 % des structures estiment que des emplois ont été préservés grâce à l'accompagnement appui conseil RH. Cela concerne, toutes choses égales par ailleurs, plus les entreprises relevant de la construction.

Par ailleurs, les entreprises dont *la situation économique* a été qualifiée par le répondant de mauvaise ou médiocre ont plus souvent estimé que des emplois ont pu être maintenus grâce à l'accompagnement appui RH : 38 % des entreprises dans cette situation, contre 27 % pour l'ensemble des structures enquêtées.

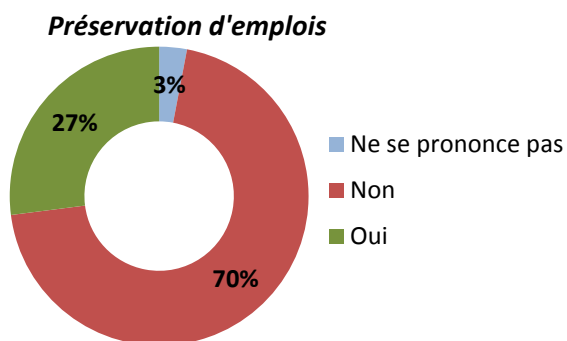
De même, les entreprises dont le *climat social* a été qualifié de mauvais ou médiocre ont, toutes choses égales par ailleurs, davantage déclaré que des emplois ont pu être maintenus grâce à l'accompagnement appui RH : 31 % des entreprises dans cette situation, contre 22 % dans l'ensemble des structures enquêtées.

2. Création d'emplois

33 % des structures estiment que des emplois ont pu être créés grâce à l'accompagnement appui RH.

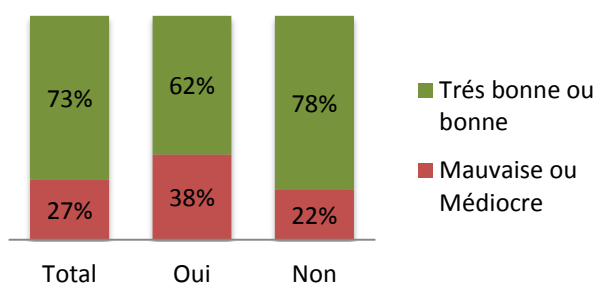
Un lien semble exister avec la durée de l'accompagnement : plus l'accompagnement est long, plus la création d'emploi(s) est avérée. Ainsi, plus de la moitié des entreprises ayant bénéficié d'un accompagnement d'au moins 11 jours déclare une création d'emploi(s), contre 30% environ pour les autres.

Assez logiquement, l'accompagnement au recrutement est corrélé positivement à la création d'emploi(s). Parmi les structures ayant déclaré une création d'emploi(s) liée au dispositif appui RH, environ 70 % ont bénéficié d'un accompagnement au recrutement.

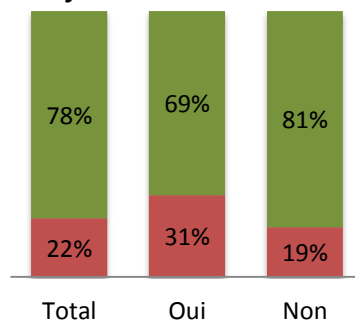


Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

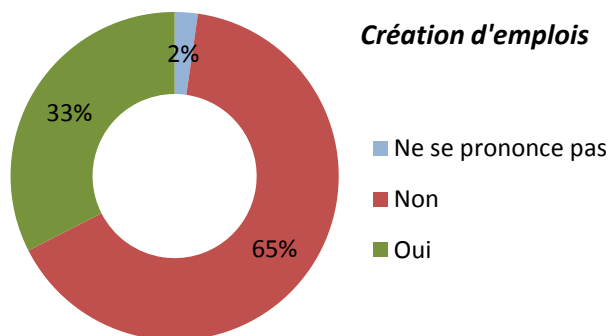
**Préservation d'emploi
en fonction de la santé économique**



**Préservation d'emploi
en fonction du climat social**

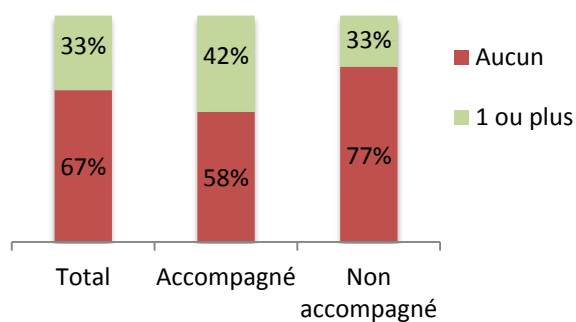


Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018



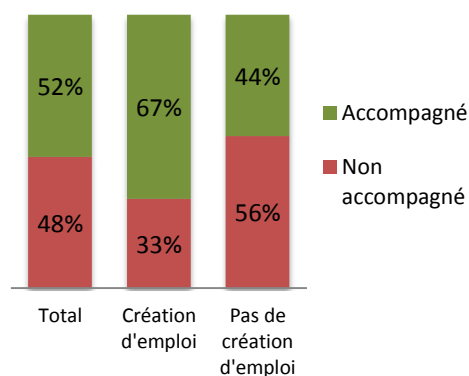
Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

**Nombre d'emplois créés
en fonction de l'accompagnement au recrutement**



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

**Création d'emplois en fonction de
l'accompagnement au recrutement**



Source : Enquête DIRECCTE ARA - 2018

En guise de brève conclusion, indiquons que, suite à l'accompagnement mis en œuvre, 9 % des structures ont d'ores et déjà engagé un nouvel accompagnement ; la formation, le recrutement et l'organisation RH comme thématiques à approfondir ont été le plus souvent citées.

Pour les autres, la majorité, 62 % se déclarent disposées à suivre un nouvel accompagnement. Les thématiques les plus fréquemment citées sont le recrutement (20 %), la formation (13 %), l'organisation des ressources humaines (11 %), la professionnalisation du dirigeant ou plus généralement de la fonction RH au sein de l'entreprise (12%), les relations sociales avec les syndicats (11%)¹⁴. A noter qu'un certain nombre de répondants expriment un besoin d'accompagnement supplémentaire sans pouvoir le formuler clairement (28%).

¹⁴ Plusieurs réponses possibles.

TABLE DES ILLUSTRATIONS

<i>Niveau de satisfaction</i>	<i>p 10</i>
<i>Niveaux de satisfaction détaillés</i>	<i>p 10</i>
<i>Effectif salarié</i>	<i>p 18</i>
<i>Situation économique</i>	<i>p 18</i>
<i>Répartition par secteurs d'activité</i>	<i>p 18</i>
<i>Climat social</i>	<i>p 18</i>
<i>Personne ou service en charge de la DRH</i>	<i>p 20</i>
<i>Personne ou service en charge de la DRH par secteur d'activité</i>	<i>p 20</i>
<i>Personne ou service en charge de la GRH selon la taille de l'entreprise</i>	<i>p 20</i>
<i>Part du temps de travail mensuel consacré à la RH par le principal responsable</i>	<i>p 21</i>
<i>Part du temps de travail mensuel consacré à la RH par le principal responsable selon l'effectif</i>	<i>p 21</i>
<i>Tableau - Niveau de maîtrise déclaré par les répondants selon les fonctions RH</i>	<i>p 22</i>
<i>Niveau de maîtrise de l'évaluation des performances du personnel et secteur d'activité</i>	<i>p 24</i>
<i>Niveau de maîtrise de la gestion des carrières et secteur d'activité</i>	<i>p 24</i>
<i>Niveau de maîtrise GPEC et secteur d'activité</i>	<i>p 24</i>
<i>Niveau de maîtrise de l'hygiène et sécurité et secteur d'activité</i>	<i>p 24</i>
<i>Niveau de maîtrise du dialogue social et secteur d'activité</i>	<i>p 24</i>
<i>Niveau de maîtrise de l'évaluation de la performance du personnel et taille de l'entreprise</i>	<i>p 26</i>
<i>Niveau de maîtrise de la formation et taille de l'entreprise</i>	<i>p 26</i>
<i>Niveau de maîtrise du dialogue social et taille de l'entreprise</i>	<i>p 26</i>
<i>Niveau de maîtrise de la rémunération et climat social</i>	<i>p 28</i>
<i>Niveau de maîtrise de l'évaluation des performances du personnel et climat social</i>	<i>p 28</i>
<i>Niveau de maîtrise de l'organisation du temps de travail et climat social</i>	<i>p 28</i>
<i>Niveau de maîtrise de la formation et climat social</i>	<i>p 28</i>
<i>Niveau de maîtrise du dialogue social et climat social</i>	<i>p 28</i>
<i>Niveau de maîtrise de la gestion des carrières et climat social</i>	<i>p 28</i>
<i>Tableau - Réponses sur la participation de la structure au financement</i>	<i>p 30</i>
<i>Sources d'information sur le dispositif</i>	<i>p 30</i>
<i>Détail source d'information "autre"</i>	<i>p 30</i>
<i>Partenaire du conventionnement</i>	<i>p 30</i>
<i>Connaissance des financeurs du dispositif</i>	<i>p 30</i>
<i>Nombre de jours de prestation</i>	<i>p 32</i>

<i>Durée de la prestation en fonction du conventionnement</i>	<i>p 32</i>
<i>Typologie d'accompagnement en fonction du conventionnement</i>	<i>p 34</i>
<i>Proximité géographique</i>	<i>p 34</i>
<i>Appartenance à la même filière</i>	<i>p 34</i>
<i>Plus-value accompagnement collectif</i>	<i>p 34</i>
<i>Thématiques de l'accompagnement</i>	<i>p 36</i>
<i>Accompagnement à la professionnalisation en fonction du besoin identifié sur cette thématique</i>	<i>p 37</i>
<i>Accompagnement au recrutement en fonction du besoin identifié sur cette thématique</i>	<i>p 37</i>
<i>Fréquence des besoins RH exprimés</i>	<i>p 38</i>
<i>Besoin d'accompagnement au recrutement en fonction du niveau de maitrise de la fonction recrutement</i>	<i>p 40</i>
<i>Besoin d'accompagnement à la professionnalisation en fonction du niveau de maitrise de la fonction recrutement</i>	<i>p 40</i>
<i>Besoin d'accompagnement à la professionnalisation en fonction du niveau de maitrise de la fonction évaluation des performances du personnel</i>	<i>p 40</i>
<i>Besoin d'accompagnement à la professionnalisation en fonction du niveau de maitrise de la fonction dialogue social</i>	<i>p 40</i>
<i>Accompagnement au recrutement selon la maitrise de la fonction recrutement déclarée</i>	<i>p 42</i>
<i>Accompagnement au recrutement et externalisation de la fonction</i>	<i>p 42</i>
<i>Accompagnement à la professionnalisation selon la maitrise de la fonction recrutement déclaré,</i>	<i>p 42</i>
<i>Accompagnement à la professionnalisation selon la maitrise de la fonction maitrise de l'évaluation des performances du personnel déclarée</i>	<i>p 42</i>
<i>Accompagnement à la professionnalisation selon la maitrise de la fonction dialogue social</i>	<i>p 42</i>
<i>Préservation des emplois</i>	<i>p 44</i>
<i>Préservation des emplois en fonction de la santé économique</i>	<i>p 44</i>
<i>Préservation des emplois en fonction du climat social</i>	<i>p 44</i>
<i>Création d'emplois</i>	<i>p 44</i>
<i>Nombre d'emplois créés en fonction de l'accompagnement au recrutement</i>	<i>p 44</i>
<i>Création d'emplois en fonction de l'accompagnement au recrutement</i>	<i>p 44</i>

QUESTIONNAIRE

1. Votre structure a-t-elle été accompagnée dans le cadre du dispositif de conseil en Ressources Humaines ?
2. L'accompagnement a-t-il été réalisé par [nom de l'organisme ayant réalisé l'accompagnement]
3. L'accompagnement a-t-il bien commencé au mois de [xxxx] [aaaa]?
4. L'accompagnement s'est-il bien terminé au mois de [xxxx] [aaaa]?
5. Quel était le nombre exact de salariés de la structure lors de la proposition d'accompagnement en Ressources Humaines ?
6. Comment qualifieriez-vous la situation économique de votre structure au moment de la proposition d'accompagnement ? *Note sur une échelle de 1 à 4 (1 : mauvaise, 4 : très bonne)*
7. Comment qualifieriez-vous le climat social de votre structure au moment de la proposition d'accompagnement ? *Note sur une échelle de 1 à 4 (1 : mauvaise, 4 : très bonne)*
8. Lors de la proposition de prestation, la gestion des Ressources Humaines de la structure était principalement mise en œuvre par : *(1 seule réponse possible)*
 - Le ou la dirigeant.e de la structure
 - La direction ou le service des ressources humaines
 - Le.la conjoint.e du ou de la dirigeant.e
 - Une autre personne dans la structure
 - Externalisée à un prestataire extérieur
9. Quel pourcentage de son temps de travail mensuel cette personne consacrait à la GRH ?
10. Lors de la demande d'accompagnement, quel était le niveau de maîtrise de votre structure sur les fonctions RH suivantes : *Note sur une échelle de 1 à 4 (1 : mauvais, 4 : TB)*

- Recrutements, intégrations et affectations	- Hygiène et sécurité
- Rémunération	- Action sociale (restaurant, vacances, loisirs)
- Organisation et gestion du temps de travail	- Dialogue social
- Evaluation des performances du personnel	- GPEC
- Formation	- Gestion des licenciements
- Gestion des carrières et des promotions	
11. Avant l'accompagnement, externalisiez-vous certaines de vos fonctions RH ?

- Recrutements, intégrations et affectations	- Hygiène et sécurité
- Rémunération	- Action sociale (restaurant, vacances, loisirs)
- Organisation et gestion du temps de travail	- Dialogue social
- Evaluation des performances du personnel	- GPEC
- Formation	- Gestion des licenciements
- Gestion des carrières et des promotions	- Gestion des aspects réglementaires
12. Combien de temps le prestataire a-t-il passé avec votre structure ?
13. L'accompagnement a-t-il été mené à son terme ?

14. Outre le nombre de jours prévus avec le prestataire pour l'accompagnement, avez-vous consacré du temps supplémentaire (ex : collecte d'info ou travaux demandés par le consultant entre 2 RDV, mobilisation des équipes)?
15. Quels sont les domaines RH dans lesquels votre structure avait identifié des besoins ?
16. S'agissait-il d'un accompagnement :
 - Individuel
 - Avec d'autres structures (issues d'une même branche ou d'une même filière / proches géographiquement)
 - Les deux (accompagnement individuel et d'un collectif d'entreprises)
17. Pouvez-vous nous dire par qui ce dispositif a été financé ? (*plusieurs réponses possibles*)
18. Votre structure a-t-elle participé au financement ?
19. Comment avez-vous eu connaissance du dispositif ?
20. Auprès de quelles personnes l'accompagnement a été réalisé ?
21. Y-a-t-il des représentants du personnel dans la structure ?
Si oui, ont-ils été associés à la démarche
22. Y-a-t-il des organisations syndicales dans la structure ?
Si oui, ont-elles été associées à la démarche :
23. Quels sont les domaines RH dans lesquels le consultant est intervenu ?
24. Concrètement, quels sont, selon vous, les effets obtenus grâce à la prestation d'accompagnement ?
25. Estimez-vous que des emplois ont pu être préservés grâce à la prestation d'accompagnement ?
26. Estimez-vous que des emplois ont pu être créés grâce à la prestation d'accompagnement ?
27. Etes-vous globalement satisfait.e de l'accompagnement réalisé :
28. Plus précisément, êtes-vous satisfait.e de: Note sur une échelle de 1 à 4
29. L'accompagnement avec d'autres entreprises ou structures a-t-il apporté une plus-value ? (Note sur une échelle de 1: pas du tout à 4 : tout à fait)
30. Avant cette prestation de conseil RH, la structure avait-elle déjà bénéficié d'un accompagnement visant l'amélioration de la gestion des ressources humaines :
Si oui, préciser sur quelle thématique portait cet accompagnement :
31. Depuis la prestation de conseil RH avez-vous engagé un autre accompagnement ?
Si oui, préciser sur quelle(s) thématique(s) porte cet accompagnement
Si non, seriez-vous prêt.e à le faire, sur quelles thématiques porterait cet accompagnement
32. Quel argument vous semblerait pertinent pour convaincre une autre structure de faire la même démarche d'accompagnement RH ?

CAHIER DES CHARGES NATIONAL DE LA PRESTATION «CONSEIL EN RESSOURCES HUMAINES PME-TPE»

Objectifs de la prestation de «conseil en ressources humaines»

L'objectif général de la prestation de conseil est de proposer un accompagnement personnalisé aux TPE-PME pour répondre à leurs besoins en matière de gestion des ressources humaines (RH) et pour les encourager à faire évoluer leurs pratiques. Souvent considérée comme une contrainte par les entreprises par manque de temps, de moyens ou d'information, la gestion des RH constitue un véritable levier en matière de développement économique des entreprises et de gestion des transitions (recrutement, passage des seuils sociaux, anticipation des évolutions des métiers, fidélisation des salariés...). Elle permet également la sécurisation des parcours professionnelle des salariés et leur promotion.

Les entreprises peuvent également mobiliser la prestation pour trouver l'appui et les conseils nécessaires pour structurer et professionnaliser leur fonction RH ou pour organiser une mutualisation de certaines compétences, notamment RH, avec d'autres entreprises.

La prestation vise également à induire un changement au sein de l'entreprise se concrétisant par des actions relatives à des aides à la décision pour sa stratégie, son organisation, sa gestion des ressources humaines en faveur de la consolidation de l'emploi. Il s'agit d'outiller les entreprises pour exercer une gestion active des ressources humaines dans la durée.

La prestation de conseil doit permettre :

- prioritairement, de contribuer au développement de l'emploi ;
- d'aider l'entreprise à être en capacité de repérer les axes d'amélioration de sa gestion des ressources humaines et ses atouts en lien avec sa stratégie et son développement économique ;
- de co-construire des outils et un plan d'actions partagé par les acteurs de l'entreprise (direction-salariés-partenaires sociaux) sur des thématiques spécifiques identifiées avec l'entreprise ;
- d'accompagner la mise en œuvre des actions en rendant l'entreprise autonome et en lui permettant l'appropriation des outils mis à sa disposition.

La prestation de conseil est adaptable et modulable en fonction des besoins de l'entreprise et au regard de l'offre de services présente sur le territoire.

Le présent cahier des charges définit le contenu de la prestation attendue de la part des consultants, leur posture et les principes déontologiques à respecter lors de leur intervention en entreprise.

I. Définition de la prestation attendue

1. Condition de recours au consultant

Le recours au prestataire pourra être demandé par l'entreprise ou par la DIRECCTE.

L'entreprise choisit le prestataire qui réalise l'intervention parmi une liste de prestataires référencés au préalable, disponible sur le site internet de la DIRECCTE dont elle dépend, ainsi que sur le site national (travail-emploi.gouv.fr).

Compte tenu du financement par une aide publique, ce choix est validé par la DIRECCTE lors de l'instruction de la demande.

Si l'entreprise n'a pas fait son choix parmi la liste des consultants référencés, la DIRECCTE peut lui faire une proposition d'intervention.

2. Modalités d'intervention

L'intervention comprend deux niveaux de prestation en fonction des besoins, de la demande et de la taille de l'entreprise :

- un accompagnement court et opérationnel de 1 à 10 jours d'intervention ;
- un accompagnement approfondi modulable de 10 à 20 jours sur des thématiques précises identifiées avec l'entreprise.

L'accompagnement de l'entreprise peut être individuel ou collectif.

Dans le cas d'un accompagnement collectif, il s'agit d'accompagner plusieurs entreprises issues d'une même filière, d'un même territoire ou partageant des problématiques similaires (constitution de filières, besoins de mutualisation des RH ou de compétences, nécessité d'une meilleure visibilité et coordination des entreprises pour accéder à de nouveaux marchés...).

Le nombre de jours de conseil est fixé par la DIRECCTE en lien avec l'entreprise sur proposition du consultant en fonction de la taille de l'entreprise, de la complexité de son organisation, des métiers et de ses enjeux spécifiques.

Les 2 niveaux de prestation (courte et longue) peuvent être au choix complémentaires ou dissociables. De même, les accompagnements individuels et collectifs sont modulables en fonction de la problématique rencontrée. Ainsi, un accompagnement collectif peut nécessiter ensuite une prestation individuelle personnalisée pour la mise en œuvre des actions par exemple.

3. Contenu de l'intervention

L'intervention consiste en un ensemble d'actions qui contribuent à améliorer la qualité des emplois et la politique de RH.

A ce titre, elle ne peut se réduire à une simple mise aux normes règlementaires des entreprises. Elle n'a pas vocation à financer des actions de formation ; l'objectif étant d'impliquer le chef d'entreprise et les salariés dans un plan de développement RH.

L'intervention sera réalisée par un prestataire référencé par la DIRECCTE et tenu au respect des principes de déontologie et de fonctionnement fixés au point II.

Cette prestation pourra se dérouler sur la base d'une première journée ou demi-journée (à ajuster selon la taille de l'entreprise et la complexité de la problématique rencontrée) consacrée à un court diagnostic individuel et personnalisé de l'entreprise pour recueillir ses besoins (diagnostic-action).

Le prestataire s'attache à identifier la problématique RH à travers les problèmes évoqués par l'entreprise (organisation de l'entreprise, management, montées en compétences des collaborateurs, recrutement...) et les leviers d'action en vue de la préparation du plan d'action ou de la co-construction de solutions.

Sur la base de ce diagnostic, le consultant construira l'accompagnement sur les dimensions ci-dessous.

o Intégration des ressources humaines dans la stratégie globale de l'entreprise :

- identification et levée des freins à la décision d'embauche/ évaluation des « risques » RH ;
- identification du potentiel de création d'emploi et de pérennisation des contrats de travail ;
- appui au processus de recrutement (définition des profils de poste, coût du recrutement, conduite de l'entretien de recrutement...)
- conditions d'intégration des nouveaux arrivants ;
- autodiagnostic de la situation de l'entreprise en matière de GPEC ;

- élaboration d'un plan de développement des compétences des salariés et construction de parcours professionnels pour les salariés (évolution, fidélisation, attractivité) ;
- processus d'élaboration du plan de formation et recherche d'optimisation du plan ;
- gestion des âges et transmission des compétences ;
- rôle que peut tenir chaque acteur de l'entreprise dans la mise en oeuvre d'un plan de gestion active des ressources humaines et élaboration d'une stratégie RH.

o Professionalisation de la fonction RH :

- professionnalisation du dirigeant en matière RH et en management ;
- mise en place de tiers employeur dans le cadre d'un collectif d'entreprises (par exemple groupements d'employeur) ;
- sensibilisation/formation aux relations sociales, notamment lors de passage des seuils sociaux.

II. Principes et déontologie d'intervention du consultant dans le cadre de la prestation d'appui conseil RH

L'appui conseil RH est réalisé par un prestataire dont l'intervention est financée pour partie par l'Etat qui souhaite garantir une qualité de prestation et une approche globale des sujets RH.

1. Principes généraux d'intervention

Le consultant s'engage en outre à respecter les principes généraux d'intervention suivants :

- une approche intégrée des différents enjeux de l'entreprise concernant son développement économique, l'emploi, l'organisation du travail et les conditions de travail en fonction des besoins et de la taille des entreprises ;
- une démarche associant l'ensemble des acteurs de l'entreprise (direction, représentants du personnel, encadrement et salariés) aux démarches engagées dans le cadre de sa mission en fonction des responsabilités de chacun et dans le respect des clauses de confidentialité prévues par l'entreprise ;
- le consultant s'engage à adopter une posture d'appui à l'ensemble des acteurs de l'entreprise. L'intervention doit garantir l'écoute de tous les acteurs et l'analyse de leurs enjeux et implique l'association de la direction, des institutions représentatives du personnel et des délégués syndicaux le cas échéant, l'encadrement opérationnel et les salariés concernés par le projet ;
- en début d'intervention, à faire connaître ses méthodes d'intervention à l'ensemble des partenaires (entreprise signataire de la convention, représentants du personnel, DIRECCTE, OPCA) et à leur restituer ses analyses et propositions d'actions sous des formes adaptées à la situation rencontrée ;
- à associer les services de l'Etat (DGEFP ou la DIRECCTE concernée) et l'OPCA dont relève l'entreprise à l'exécution de son intervention ;
- à leur transmettre les principaux documents produits au cours de son intervention, (les documents restent confidentiels et ne lient pas le chef d'entreprise et les représentants du personnel) ;
- à leur fournir également toutes informations qu'il juge nécessaires pour permettre d'évaluer l'impact des actions dans le cadre du déploiement de la prestation « Conseil en ressources humaines » ;
- l'intervention ne doit pas se résumer à une étude de faisabilité ou à un diagnostic mais doit permettre l'apport de solutions immédiates et opérationnelles, la construction de solutions concrètes et d'un plan d'actions adapté aux besoins de l'entreprise et à sa taille (niveau d'effectif) ;
- le prestataire s'engage à orienter l'entreprise vers d'autres dispositifs d'accompagnement lorsque ses préoccupations sortent des thématiques de l'appui conseil RH ;

- le prestataire s'engage à participer aux réunions de suivi ou aux groupes de travail organisés par la DIRECCTE ou par la DGEFP et à leur fournir des éléments quantitatifs et qualitatifs de suivi de son intervention (fiche de signalisation lors du démarrage du projet, fiche de diagnostic et fiche de synthèse en fin d'intervention). Ces documents restent confidentiels et n'ont pas vocation à être opposés à l'entreprise par les services de l'Etat. Ils porteront mention de l'aide financière apportée par le Ministère en charge de l'emploi;

- le prestataire s'engage à alimenter une base de données nationale via internet (cf. le nouveau système d'information et/ou outil de reporting et de suivi en construction par la DGEFP) et à capitaliser les effets des interventions.

2. Conditions d'intervention :

Le prestataire devra avoir acquis une expérience en matière de conseil et de gestion des ressources humaines en entreprise.

Il devra également disposer de connaissances en matière de droit du travail, de formation professionnelle et des aides à l'emploi. Il devra en outre avoir une bonne connaissance du territoire, de l'environnement institutionnel et des secteurs d'activités de la région.

Le prestataire s'engage à respecter une posture de neutralité et de confidentialité à l'égard de l'entreprise et des salariés.

Les prestataires qui souhaitent être référencés doivent également satisfaire aux conditions suivantes :

- avoir une durée d'existence d'au moins 3 ans ;

- ne pas sous-traiter la prestation à un organisme tiers ; ils peuvent toutefois co-concevoir et co-animer avec un autre prestataire consultant, dès lors qu'ils ne réuniraient pas toutes les compétences techniques nécessaires,

- recourir à des intervenants ayant une expérience d'au moins 2 ans dans le conseil ou l'accompagnement des petites entreprises ;

- être en mesure sur le plan humain et matériel d'organiser et de mener un appui individuel et collectif d'entreprises ;

- disposer de moyens effectifs (partenaires, réseaux, ...) pour pouvoir agir sur le territoire régional;

De plus, les prestataires ne doivent pas être :

- un organisme de formation : la part d'activité liée à la formation ne doit pas dépasser plus de 30 % du chiffre d'affaire,

- sous-traitant d'un autre prestataire référencé pour conduire la prestation conseil en RH,

- une association recevant des financements publics.

En cas de non-respect des engagements du présent cahier des charges, constaté par l'entreprise, la DGEFP et/ou les DIRECCTE, il pourra être décidé:

- de ne pas verser le solde de l'intervention ;

- de sortir de la liste de référencement le prestataire en question.

Le présent cahier des charges est annexé à l'instruction relative au déploiement de la prestation en conseil RH. Il est diffusé auprès des consultants candidats par les DIRECCTE, l'ANACT, les ARACT et tout autre partenaire co-financeur de la prestation via leur réseau et/ou leur site internet respectif.

TRAVAUX CITES

- AIT RAZOUT & BAYAD, M. (2010). *La gestion stratégique des ressources humaines dans les PME françaises : quelle place et quelle évolution ?* (R. i. PME, Éd.)
- BECKER B. & GERHART B. (1996). *The impact of human resource management on organizational performance : progress and prospects.* organizational performance : progress and prospects.
- BESSER H RODACH G. (2005). *La gestion des ressources humaines, valoriser le capital humain de l'entreprise et accompagner les changements.* Management & Avenir.
- FOMBONNE, J. (2001). *Personnel et DRH (France 1830-1990).* Vuibert.
- JOUEN, M. (2014). *Les très petites entreprises : une équation à plusieurs inconnues.* Revue ANACT, Travail & Changement, n° 356.
- LE LOUARN, P. (2004). *Les armes émoussées du juge administratif contre les atteintes à l'environnement.* Revue juridique de l'environnement, HS, pp 151-155.
- MAHÉ DE BOISLANDELLE, H. (1999). *Gestion des ressources humaines dans les PME.* Economica.
- PERETTI, J. (2009). *Ressources humaines.* Vuibert, 11ème édition.
- SCOUARNEC, A. (2005). *Le DRH de demain : esquisse d'une rétro-prospectivité de la fonction RH.* Management & Avenir n°4.
- TORRES, O. (2003). *Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité.* Revue française de gestion N°144.

Les dernières publications du Service Etude, Statistique et Evaluation de la DIRECCTE

Accessibles sur <http://www.auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr>
(Rubrique Etudes et Statistiques – Retrouver les publications)

Etudes :

Situation des contrats en alternance en Auvergne-Rhône-Alpes, DURAND Justine, à paraître

Le maintien dans l'emploi en Auvergne-Rhône-Alpes, Cahier des charges d'une future observation, Didier Graf, Christine Jakse, Pascale Meyer, 07-2018

Le maintien dans l'emploi dans les entreprises ayant signé un accord agréé sur le handicap en Auvergne-Rhône-Alpes, bonnes pratiques et difficultés : fiches et étude, Didier Graf, Martial Seon, 11-2018

Aperçu de la situation socio-économique de l'EPCI Mond'Arverne, TAVERNET Michèle, 02-2018

L'obligation de revitalisation à la charge des entreprises – MEYER Pascale, 11-2017

La microélectronique en Auvergne-Rhône-Alpes – SOUTOUL Fanny, 11-17

Où commence l'inégalité entre les femmes et les hommes, éclairages sur un processus – JAKSE Christine, SEON Martial (DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes) avec la contribution de DOMENGE-VIGNERON Mireille, GAMET Fabienne, PRINZIS Raymond (Rectorat de Lyon), Cheffe de projet BAZIN Virginie, 11-2017

Validation partielle des acquis de l'expérience en Rhône-Alpes : éléments de parcours - YOUNBI Béatrice, BONNET-PRADIER Vanina, 08-2017

L'économie de la montagne en Auvergne-Rhône-Alpes – SOUTOUL Fanny, 08-2017

Chiffres clés :

Portrait de territoires, statistiques par territoires, Tavernet Michèle, 12-2018

Notes conjoncturelles régionale et départementales du 3^{ème} trimestre 2018 - DURAND Justine, TAVERNET Michèle (DIRECCTE), ROSENTHAL Ethel (DRFIP), les correspondants des DDFIP et les correspondants des Cellules statistiques URSSAF, 03-2018

Taux de chômage régional et départemental au 2^{ème} trimestre 2018 - TAVERNET Michèle, 11-2018

Emploi salarié régional et départemental au 2^{ème} trimestre 2018 – TAVERNET Michèle, 11-2018

Demande d'emploi régionale et départementale, 3^{ème} trimestre 2018, Direccte –Pôle emploi, 10- 2018

Difficultés de recrutement en Auvergne-Rhône-Alpes –BONNET-PRADIER Vanina, 07-2018

Bilan annuel 2017 des accords d'entreprises, BONNET-PRADIER Vanina, 04-2018



Directeur de la publication : Jean François Bénévise

Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation,
du travail et de l'emploi d'Auvergne-Rhône-Alpes
Service étude, statistique et évaluation (SESE)

Etude réalisée par
Christine Jakse, Fanny Soutoul, Béatrice Youmbi
Avec l'appui de Vanina Bonnet-Pradier

Photos sur la couverture : Copyright© Fotolia.com; ©Andrea Veneziano / Stock.Adobe.com

Décembre 2018

Tour Swisslife - 1, Boulevard Vivier Merle - 69443 LYON CEDEX 03
Téléphone : 04 72 68 29 00 - Télécopie : 04 72 68 29 29
Internet : <http://www.auvergne-rhone-alpes.direccte.gouv.fr>
N° ISBN : 978-2-11-152426 – 2
© DIRECCTE Auvergne-Rhône-Alpes 2018