

**24 Juin 2011 – IAE de la Réunion**

**1<sup>er</sup> colloque des étudiants du Master RHO**

# **Les enjeux de la Fonction RH à la Réunion**

*Synthèse / Cahier de Recherche du CEMOI<sup>1</sup>*

Patrick VALEAU<sup>2</sup>

avec

Alexandre VIRAMOUTOU, Pasqual PORCEL

&

les étudiants du Master RH

Adèle GRONDIN, Aïcha HAREMZA, Alexandra BRINIS, Keren Amandine BERFROI,  
Anaïs LAMOLY, Ann-Laureen PAYET, Audrey HUBERT, Aurore PACCA,  
Candyce PAYET, Carole NERBARD, Elodie LAPIA, Erika RAFOUGILET,  
Estelle ABLANCOURT, Eva HOAREAU, Fabrice GALDIN, Gaëlle COUKAN,  
Houmayra PATEL, Ingrid CALPETARD, Jessica IDMOND, Julien MANGIN, Laura  
BOYER, Laura FOUDRIN, Mamy RAMAROKOTO, Marie CORDON, Marie Pierre  
FERRERE, Mélissa GUILLIER, Murielle ADY, Nathalie DESIRE, Nathalie DESREAC,  
Perrine RIVIERE, Sophia JORON, Vincent TARDIEUX, Yoann BARRET

---

<sup>1</sup> © Centre d'Economie et de Management de l'Océan Indien, toute reproduction interdite

<sup>2</sup> Patrick@valeau.com

## Sommaire

Introduction .....	3
1. La fonction RH à la Réunion.....	4
• Les profils des RRH en activité à la Réunion.....	4
• L'émergence de la fonction RH dans les PME.....	6
• La fonction RH entre centralisation et décentralisation .....	8
2. Les domaines et activités liés à la fonction RH.....	10
• L'administration, la paye et le droit du travail .....	10
• Le recrutement, la formation et la gestion des carrières.....	11
• La GPEC.....	14
3. Le management .....	16
Conclusion.....	18

## Introduction

La GRH a pour but premier de contribuer à la performance de l'entreprise. Elle met à sa disposition les ressources humaines nécessaires à la réalisation de ses objectifs. Elle lui permet de réaliser le niveau et la qualité de production visés tout en minimisant ses coûts. La GRH commence par organiser le travail en définissant les postes. Partant de là, le recrutement, la formation, la gestion des carrières, mais aussi le cas échéant les licenciements permettent de constituer un effectif en nombre suffisant possédant les compétences requises. Ces pratiques doivent être conformes au droit du travail et à la fiscalité. Elles doivent également constituer des cadres de travail en partie négociés, acceptables pour tous.

La Réunion est un territoire insulaire et ultrapériphérique de la communauté européenne. Elle se caractérise par un tissu socio-économique composé de nombreuses PME. Elle possède une population très jeune, confrontée à des taux de chômage très au dessus des moyennes nationales. Dans quelle mesure ces données modifient-elles la GRH de nos entreprises ?

Ce colloque a été organisé par les étudiants, pour et avec les acteurs de la fonction : les responsables ressources humaines (RRH), mais aussi les assistants RH, les dirigeants de PME, les consultants, les experts comptables, les avocats, les responsables syndicaux, etc. Pendant plusieurs mois, les étudiants ont mené à leurs côtés de longs entretiens semi-directifs. Ils les ont interrogés sur leurs expériences et leur vision de la fonction RH en général et à la Réunion en particulier. Les contenus de ce document découlent essentiellement des témoignages ainsi obtenus.

Cette synthèse s'organise en trois parties. La première partie porte sur les parcours de RRH, l'introduction de la fonction dans les PME et l'organisation des services RH. La deuxième partie aborde les activités liées à la fonction RH : le respect des normes juridiques et fiscales, la gestion des compétences face à un bassin d'emploi relativement fermé et isolé et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). La troisième partie traite du management et de la négociation compte tenu de la culture réunionnaise. La conclusion ouvre la discussion sur les rapports particulièrement étroits à la Réunion, entre la GRH et le territoire, ces derniers impliquant éventuellement des responsabilités plus fortes que d'ordinaire.

# 1. La fonction RH à la Réunion

La création d'un service RH autour d'un ou plusieurs spécialistes du domaine marque une étape importante dans le développement de la fonction, elle signifie le début d'une coordination rationnelle de ces activités. La création d'un tel service dépend beaucoup de la vision des dirigeants, il apparaît généralement entre cent et deux cent cinquante salariés. Cela dit, l'absence de responsable RH ne signifie pas l'absence de la fonction. Cette partie revient sur le parcours des RRH, l'introduction de la fonction dans les PME et sur les développements des services RH entre centralisation et décentralisation.

- **Les profils des RRH en activité à la Réunion**

Les grandes entreprises réunionnaises possèdent toutes un service RH avec un responsable. Nous observons des profils et des parcours relativement variés souvent venus d'autres départements.

Thèmes	Illustrations
1. Diplômes	<i>DESS Gestion Ressources Humaines, Institut de gestion sociale RH, Ecole de gestion RH, Diplôme Universitaire GRH (Métropole)</i> <i>DGRH, Bachelor RH, Master RHO (Réunion)</i> <i>DESS Droit Social, DESS Productique, DESS Gestion d'Emploi</i> <i>DESS Gestion, Master Management, Diplôme de perfectionnement à l'Administration des Entreprises, Master Management des Administrations et des Entreprises, Maîtrise AES,</i> <i>Maîtrise de droit privé / public, Maîtrise d'économie, DESS Marketing international, Maîtrise langue française et étrangère, Master géographie</i> <i>BAC ES, BAC Pro</i>
2. Experiences	<i>« A partir de 98, j'ai occupé le poste de RRH et je me suis spécialisé par des formations professionnelles dans les RH. Le service RH s'est créé à mon arrivée. On m'a demandé d'occuper ce poste grâce à mes qualités professionnelles mais aussi grâce au feeling que j'avais avec les salariés</i>

	<p><i>lors de conflits, je faisais beaucoup de relations humaines »</i></p> <p><i>« Je suis passée d'un diplôme en psychologie aux ressources humaines. J'ai très vite travaillé dans un cabinet de recrutement, et, avec leur accord j'ai travaillé avec un de leur client à la direction des ressources humaines où je me suis occupée du recrutement des cadres et des ingénieurs. »</i></p> <p><i>« J'ai travaillé cinq ans pour un cabinet de conseil. Puis, j'ai été chef adjoint RH, puis RRH. »</i></p> <p><i>« Je suis dans cette entreprise depuis 10 ans. J'ai d'abord été responsable formation, recrutement, insertion. »</i></p> <p><i>« J'ai postulé pour des offres de RRH en 2008 mais je me suis rendu compte de mes lacunes. On m'a donc proposé un poste d'Assistant RH. J'ai accepté »</i></p> <p><i>"Par où commencer ? Je n'ai pas vraiment un profil RH ordinaire. »</i></p> <p><i>« Je suis Responsable Ressources Humaines depuis 2004. Avant j'ai exercé la fonction de responsable des services généraux. La difficulté pour moi a été de me mettre à jour sur la législation du droit du travail. »</i></p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 1. Témoignages sur les parcours des RRH

Comme le montre le tableau 1, les responsables de la fonction RH présentent une large diversité de formations. Une partie des RRH actuellement en poste à la Réunion ont fait leurs études et la première partie de leur carrière en Métropole. Certains d'entre eux possèdent des diplômes spécialisés en GRH de type DESS ou école de commerce spécialisée dans le domaine, mais une grande partie ont des diplômes généralistes en gestion, ou des diplômes connexes par exemple en droit social. Quelques uns ont des diplômes sans lien direct avec la fonction. Cette situation s'explique par le développement de la fonction RH en métropole dans les années 80, alors que les premiers diplômes en GRH sont apparus, sauf exception, au début des années 90. Comme le montrent les deux derniers extraits d'entretiens de la ligne 2, certains RRH le sont devenus presque par hasard, suite à une opportunité de carrière. Tous sont venus à la Réunion compte tenu d'une expérience passée dans le domaine.

Une partie des RRH ont fait leurs études à la Réunion. Certains ont des diplômes de gestion. Une partie de ceux qui ont investi dans une carrière RH ont validé cette compétence

avec le DGRH proposé depuis 20 ans. Le Bachelor RH et le Master RH ont démarré il y a quelques années, leurs effets commencent à se ressentir avec l'arrivée à des postes plus importants des premières promotions.

Au-delà des diplômes, les parcours typiques ou atypiques des RRH rencontrés démontrent l'importance d'une expérience progressivement acquise. A l'époque où les diplômes étaient encore rares, les expériences se faisaient d'abord verticalement vers des postes à responsabilités, puis horizontalement vers les RH. Aujourd'hui, avec le développement de formations spécialisées à bac+5, on observe des parcours intégralement réalisés dans le domaine. Quelle que soit leur qualité, malgré les exceptions, ces diplômes ne permettent pas d'accéder immédiatement à des postes de RRH dans des grandes entreprises. Certains jeunes diplômés accèdent à des responsabilités dans de petites et moyennes structures, d'autres commencent par des fonctions de type techniciens de paye ou assistant RH, avant de progresser, après quelques années, vers les postes de RRH.

- **L'émergence de la fonction RH dans les PME**

L'absence de responsable ressources humaines ne signifie pas l'inexistence de la fonction. La question de la fonction dans les PME constitue un enjeu important pour le développement socio-économique de la Réunion.

Thèmes	Illustrations
1. Les PME face à la GRH	<p>« La GRH reste encore aujourd'hui la pratique des grandes entreprises locales. »</p> <p>« Peu d'entreprises réunionnaises ont les moyens de s'offrir un service RH »</p> <p>« On a beaucoup de PME et de PMI qui n'ont pas forcément de service RH »</p> <p>« Il y a beaucoup de TPE et de PME, les entreprises ne voient pas forcément l'utilité du service RH »</p> <p>« Dans la société nous n'avons pas de fonction RH regroupée au sein d'un seul poste ou d'une seule cellule. On peut dire que chacun des salariés</p>

	<i>essaie de s'approprier cette fonction... Je peux dire qu'un partage de la fonction RH est fait entre différents intervenants (administratifs, opérationnels, direction) »</i>
2. Une gestion administrative	<p><i>« Les petites entreprises se limitent à la gestion administrative du personnel et bien souvent la paie est externalisée auprès d'un cabinet comptable. Ce qui se comprend puisqu'elles n'ont pas les moyens financiers nécessaires pour employer une personne en charge de la RH. »</i></p> <p><i>« Pour les PME l'essentiel c'est la technique c'est à dire la paye. »</i></p> <p><i>« Le tissu économique local étant essentiellement composé de PME et de TPE, la GRH se résume souvent à l'administration du personnel. »</i></p> <p><i>« La GRH n'est pas si développée au sein des petites structures. Pour les chefs d'entreprise c'est une contrainte. »</i></p>
3. Un développement possible	<p><i>« La Réunion a toujours eu une vague de retard comparée à la métropole, notamment en ce qui concerne les pratiques RH. »</i></p> <p><i>« Il n'existe pas de Responsable de Ressources Humaines dans l'entreprise. (...) L'entreprise est encore en phase de progression. Les années passent, les équipes grossissent, mais les outils de management des Hommes n'ont pas évolué aussi vite que l'activité. Des signes concrets, comme l'augmentation des dysfonctionnements « humains » et les conflits internes sont les preuves de la nécessité de faire évoluer la GRH. »</i></p> <p><i>« On avait des retards mais maintenant on s'est développé. De même pour les pratiques RH, par exemple : les entretiens annuels ou les fiches fonctions, La Réunion avait un peu de retard mais s'est développé »</i></p>

Tableau 2. Témoignages sur la GRH dans les PME

L'un des spécificités de notre île réside dans la proportion très importante de PME. Comme le montrent les commentaires de la première ligne du tableau 2, les effectifs y sont trop limités pour justifier, aux yeux des responsables, le recrutement d'un spécialiste de la fonction. Comme le montrent les entretiens, l'enjeu prioritaire des PME reste l'administration du personnel et la paie. De nombreuses PME atteignent cependant une taille intermédiaire entre 50 et 100, elles commencent alors à ressentir les besoins d'une coordination plus poussée de la

fonction RH. Cette période de croissance demande à être gérée avec un accompagnement du changement pour amener un fonctionnement différent.

L'un des enjeux de la fonction RH à la Réunion consiste à travailler sur les maillons le moins développés, en diffusant les outils RH dans des structures de plus en plus petites. La GPEC, les définitions de postes, une organisation plus rationnelle du travail peuvent très bien être introduites dans les PME et favoriser leur performance. C'est ce que font l'Arvisse et les consultants. C'est aussi ce que font une partie des étudiants du Master RH dans le cadre de leur alternance en donnant aux PME la possibilité d'explorer la fonction à moindre coût.

- **La fonction RH entre centralisation et décentralisation**

Les recherches montrent qu'après une étape de développement d'un service spécialisé en RH, les entreprises ressentent un double besoin de recréer encore d'autres spécialisations au cœur de ces services, mais aussi de déléguer une partie de leurs prérogatives sur le terrain aux managers. Le service RH peut ce faisant acquérir une dimension plus stratégique.

Thèmes	Illustrations
1. De multiples acteurs de la fonction RH	<p>« Nous avons mis en place une démarche GPEC avec l'accompagnement d'un cabinet externe. Nous manquions d'outils adéquats, pas de fiches de postes, pas de définitions de métiers. Nous avons dû réaliser un diagnostic tant quantitatif que qualitatif sur les compétences existantes »</p> <p>« La GRH est un marché porteur. Il y a une émergence de la fonction. »</p>
2. Des services RH spécialisés	<p>« Chaque personne au siège a une compétence spécifique, une spécialité par exemple pour une procédure de licenciement »</p>
3. Le cas des filiales d'entreprises métropolitaines	<p>« On doit appliquer la politique RH décidée par la Métropole. »</p> <p>« Le service RH est centralisé au siège en métropole, même si nous nous occupons de la paie, de l'administratif... »</p> <p>« Même si la structure ne dispose pas au niveau local de RRH, celle-ci intervient sur l'ensemble des domaines RH en toute indépendance à partir des prérogatives fixées par le groupe lui-même, sauf en ce qui concerne</p>



	<i>l'embauche des cadres où la décision émane obligatoirement de la métropole. »</i>
4. « Tous RRH »	<i>« Il y a une spécificité, notre gestion est un support pilote à travers les chefs de service. Nous laissons aux chefs de service la liberté de faire leur propre choix en RH. Le service RH donne aux chefs de service les outils nécessaires pour faire une bonne GRH. L'inconvénient c'est que les chefs de service n'ont pas toutes les compétences pour une bonne gestion. Le service RH est un vrai support pour les chefs de service »</i>
1. Une GRH plus stratégique	<i>« La fonction RH doit davantage être associée au pilotage et à la Direction Il faut développer le rôle stratégique de la fonction RH »</i>

Tableau 3. Témoignages sur le processus de développement de la fonction RH

La GRH est au départ une compétence répartie entre différents acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Les métiers de la GRH ne se limitent pas à la fonction de RRH, citons les experts comptables, les avocats, les formateurs et les consultants. Le développement de la fonction passe ensuite par une centralisation au niveau d'un RRH puis d'un service RH combinant, en son sein, différentes expertises spécifiques, comme par exemple le droit, la paye, les carrières ou la formation. Comme le montrent certains extraits du tableau 3, cette problématique de centralisation et spécialisation de la fonction se pose de façon particulière à la Réunion dans le cadre de filiales des entreprises métropolitaines : à 10000 km de distance, un service centralisé sur Paris peut poser des difficultés d'adaptation aux réalités du terrain.

Cette montée en puissance du service RH peut, ensuite, se heurter aux limites de la centralisation. C'est pourquoi, on observe en général ensuite des formes de partage de la fonction, notamment avec l'encadrement de proximité. Ce phénomène avait été relevé par Peretti dans son ouvrage « Tous DRH ». Le service RH devient alors le garant d'une expertise et d'une méthode qu'il diffuse partout dans l'entreprise. Comme l'exprime le dernier extrait du tableau 3, les RRH aspirent à participer à la construction de la stratégie de l'entreprise au sein des équipes de la direction générale.

## 2. Les domaines et activités liés à la fonction RH

Le degré de développement de la fonction RH s'évalue également à travers la nature et la qualité des activités mises en place. Il distingue une « simple » administration du personnel d'une « véritable » GRH capable de gérer les compétences de façon anticipée.

- **L'administration, la paye et le droit du travail**

L'administration du personnel constitue une condition nécessaire au démarrage de la fonction RH. Cette étape commence dès le recrutement du premier salarié.

Thèmes	Illustrations
1. L'administration de la paye	<p>« Les travaux de paie des salariés de l'entreprise sont réalisés en majeure partie en Métropole depuis la création d'un GIE Paie. »</p> <p>« Pour les petites (organisations), elles ne peuvent pas faire leur paye, clairement, on le voit. Elles risquent des redressements. »</p>
2. Le droit du travail	<p>« Nous consacrons un temps important à la veille juridique »</p> <p>« Nous avons une convention collective bien particulière. Cette dernière donne beaucoup d'avantages aux salariés. » « Il y a une difficulté à gérer la convention collective car il y a beaucoup d'interprétations selon la position de la personne. »</p> <p>« Actuellement mon gros problème ce sont les contraintes liées aux CDD et les types de recours. La loi est très confuse et il ne faut pas s'égarer car sinon le contrat se transforme en CDI »</p> <p>« Pour une procédure de licenciement, on va demander au siège car il choisit les bons termes dans une lettre de convocation à l'entretien préalable »</p> <p>« Beaucoup d'entreprises locales ne respectent pas les obligations légales en matière de plan de formation et d'information des salariés sur leurs droits (DIF, CIF...). »</p>

Tableau 4. Témoignages sur les aspects administratifs et juridiques de la fonction RH

Produire une fiche de paye est une tâche de plus en plus complexe compte tenu d'une fiscalité sociale en constante évolution. Comme relevé par l'expert comptable s'exprimant dans la première ligne du tableau 4, les petites structures ont généralement du mal à produire des fiches conformes aux normes. La solution la plus simple consiste à sous-traiter cette activité à un cabinet d'experts comptables. On observe au sein de cette profession, depuis quelques années, un fort mouvement de concentration permettant notamment de positionner des expertises spécifiques dans le social. Au niveau des grands groupes, on observe deux mouvements possibles : certains centralisent cette activité au siège, d'autres la considèrent comme de l'opérationnel relevant des filiales.

Les RRH ont aussi à garantir l'application du droit du travail. Comme le montrent les extraits de la seconde ligne du tableau 5, ces normes touchent à tous les aspects de la GRH. Comme dans le premier extrait de la seconde ligne, les RRH témoignent du temps qu'ils investissent dans ce domaine. Là aussi les changements sont permanents, avec notamment les évolutions de la jurisprudence. Les RRH évoquent tous les particularités de la convention collective s'appliquant à leur entreprise. Pour eux, il s'agit d'un code du travail bis à connaître parfaitement. Les RRH tentent d'anticiper dans le cadre d'une activité de veille juridique. Pour Maître MARIONNEAU, avocat au tribunal des Prud'hommes à la Réunion, le droit du travail appliqué à la Réunion est amené à évoluer encore davantage, compte tenu d'un droit de plus en plus mondialisé. Les états européens n'ayant pas su s'allier pour défendre leur modèle social, leurs droits respectifs se trouvent de plus en plus sous l'influence des normes mondiales. Nous risquons donc d'observer, dans les années à venir, un droit moins favorable aux salariés. La régulation se fera alors par la jurisprudence avec des contentieux prudhommaux toujours plus fréquents.

- **Le recrutement, la formation et la gestion des carrières**

Le tableau 5 et notamment la première ligne relative au recrutement contiennent un grand nombre d'extraits d'entretiens. Ce domaine apparaît comme l'une des principales spécificités de la GRH à la Réunion. Entre les difficultés à trouver les compétences recherchées et les moyens nécessaires pour faire venir des compétences extérieures, la formation devient un enjeu particulièrement important.

Thèmes	Illustrations
<p>1.</p> <p>Des difficultés à recruter localement</p>	<p>« Il faut faire face au manque de main d'œuvre pouvant exister dans des domaines spécifiques qui demandent une technique bien précise pour un poste à pourvoir. (...) Cela les oblige à recruter au niveau national. »</p> <p>« Je reçois beaucoup de demandes avec des profils sans qualifications, alors que de nombreuses offres nécessitent des compétences non présentes localement »</p> <p>« Il existe des problèmes de recrutement: manque de personnel qualifié et difficultés de recrutement sur des postes à responsabilité. »</p> <p>« On veut privilégier le recrutement local, ce qui est une bonne chose, cependant parfois on constate un manque de compétences, d'où la nécessité de l'embauche externe ! »</p> <p>"Face à un turnover très faible au sein de l'entreprise et à une population vieillissante, se pose alors un problème de 'sang neuf'. Faut-il recruter en local ou faire venir des Métropolitains ?"</p> <p>« Difficulté de recruter des Réunionnais pour les entreprises à la Réunion car le niveau de compétence des réunionnais est moindre. »</p> <p>« La chasse est très rare à la Réunion car c'est très petit et tout le monde se connaît. ». « Dans la majorité des cas, on recrute grâce au bouche à oreille », « Depuis peu, nous faisons appel à un cabinet de recrutement ».</p>
<p>2.</p> <p>La Formation</p>	<p>« Par rapport à la métropole, il y a un manque de qualification à la Réunion; d'où le recours permanent à la formation. Il faut faire face à ce côté insulaire : on fait avec ce que l'on a. »</p> <p>« Je pense que les services RH des grandes structures devraient miser davantage sur le développement des compétences des salariés, à travers la formation. »</p> <p>« Cela rejoint l'idée du manque de formation. Il nous manque des offres de formations sur l'île. On est obligé d'envoyer les salariés en métropole »</p> <p>« Les métiers spécifiques à notre secteur n'existent pas forcément à la</p>

	<p><i>Réunion à cause du manque d'accessibilité des formations. »</i></p> <p><i>« Les formations ne sont pas assez adéquates ! »</i></p>
<p>3.</p> <p>La gestion des carrières</p>	<p><i>« Force est de constater que lorsqu'une personne est stable dans un emploi, elle ne le quitte plus ! Et cela crée un problème au niveau de la fluidité de l'emploi. »</i></p> <p><i>« Le problème majeur se situe au niveau de la mobilité sur l'île et de la gestion des carrières « comment les faire évoluer sachant qu'ils ne sont pas mobiles et que les postes sont limités »</i></p> <p><i>« Parce que force est de constater que le bassin d'emploi à la Réunion est petit et étroit et au bout d'un moment on a besoin de se ressourcer quoi ! Et tous les 4 à 5 ans on a besoin de se ressourcer. On s'use dans un poste, notamment dans les postes de management. Donc il est important de changer de poste tous les 4/5 ans ; c'est mon avis hein, parce que cela permet de repartir avec un élan nouveau ailleurs. »</i></p> <p><i>« Ce serait bien d'avoir la possibilité de savoir pour les recrutements externes, les Réunionnais qui sont un peu partout dans le monde qui souhaiteraient revenir un jour à la Réunion. Leurs compétences, qu'est-ce qu'ils savent faire ? Ca serait pas mal qu'il y ait un site qui permette aux gens de déposer leurs CV. Une espèce de cadre emploi mais Réunionnais quoi. Peut être d'ailleurs que la Région ou le Département pourraient aider là dessus. »</i></p> <p><i>« La politique de l'entreprise est de mettre en place des formations et de se poser la question suivante: Que fait-on pour les amener à un bon niveau? Il y a donc une mise en place de Total Productive Management, origine de la performance. Puis il existe une revue management qui sert à identifier les potentiels pour tous les cadres et agents de maîtrise. »</i></p>

Tableau 5. Témoignages sur la gestion des compétences

Le recrutement a pour objectif de sélectionner les meilleurs candidats, autrement dit ceux dont les compétences acquises se rapprochent le plus des compétences requises pour le poste. La Réunion présentant un taux de chômage de l'ordre de 30%, d'aucun aurait pu penser que les entreprises auraient l'embarras du choix. Il n'en est rien, les consultants et les RRH constatent

de façon unanime un décalage entre les compétences disponibles et les compétences recherchées. Cette contrainte amène les entreprises à recruter ailleurs, autrement dit en métropole.

La question se pose de façon particulière pour le recrutement des cadres. Comme le montre une partie des extraits du tableau 5, les recruteurs valorisent beaucoup les expériences hors Réunion. Il est vrai que l'international et les rencontres interculturelles permettent de mûrir certains savoir-être. Cela dit, l'expérience des cadres à la Réunion n'est pas à négliger. Si, comme le constatent certains RRH, une partie de la population manque de mobilité entre les microrégions, ce n'est pas le cas des cadres. Cette expérience réunionnaise est importante, compte tenu du temps nécessaire à la compréhension de la culture réunionnaise (cf partie 3).

Le développement de la fonction RH à la Réunion ne peut éviter la problématique technique, économique, sociale et politique de « l'embauche locale ». Comme le montre la deuxième ligne du tableau 5, cette problématique est inséparable de celle de la formation. S'il est difficile de recruter pour un niveau donné, pourquoi ne pas former à n-1 ? Beaucoup d'entreprises constatent cependant que les formations recherchées ne sont pas toujours disponibles.

- **La GPEC**

La GPEC constitue, selon nous, l'étape la plus importante du développement de la fonction RH au sein des entreprises. Elle peut être définie comme une anticipation des écarts entre les RH disponibles et les RH nécessaires à l'entreprise. Elle permet de mettre en place des politiques RH cohérentes, construites sur le moyen et long termes.

Thèmes	Illustrations
1. GPEC	<p>« Puis un seul mot : anticiper. Il faut toujours anticiper. »</p> <p>« A travers une démarche GPEC, il intéressant de mettre l'accent sur les métiers existants au sein d'une entreprise. »</p> <p>« Les salariés de l'autre entreprise ont entre 45 et 55 ans et vont partir massivement dans les dix prochaines années. Et donc là nous sommes en train de renouveler les compétences pour faire face aux enjeux de</p>

	<p><i>l'entreprise à horizon 2015 quoi. »</i></p> <p><i>« La GPEC c'est un outil indispensable à maîtriser même s'il est de plus en plus dur de se projeter vu le contexte économique actuel. »</i></p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 6. Témoignages sur la GPEC

Comme le montrent les extraits d'entretiens présentés dans le tableau 6, la GPEC peut permettre de gérer des problèmes de renouvellement d'effectifs ainsi que des problématiques d'évolution des postes et des métiers. Mais son impact est selon nous plus global et plus indispensable. La GPEC permet tout d'abord de bien connecter la GRH à la stratégie de l'entreprise par l'intermédiaire de l'organisation et de la définition des postes. Ce besoin étant établi, la GPEC permet ensuite de coordonner l'ensemble des actions RH : recrutement, rémunération, formation, promotion, licenciement mais aussi recours à des solutions flexibles comme les CDD, l'intérim et les heures supplémentaires dans le cadre d'une politique cohérente visant à adapter les RH disponibles aux besoins de l'entreprise. Le troisième avantage de la GPEC est l'anticipation : elle permet de résoudre les problèmes avant qu'ils ne deviennent effectifs. Cette anticipation permet enfin d'accéder à des solutions qui prennent plus de temps comme la formation. De fait, nous pensons qu'il ne peut y avoir de véritable GRH que dans le cadre d'une GPEC.

### 3. Le management

Le management constitue pour les RRH un élément important, mais il s'agit d'un sujet sur lequel ils sont en général plus réservés. Les RRH considèrent qu'il s'agit d'un domaine plus difficile que les autres à « gérer », un domaine dans le cadre duquel toute expertise reste très relative. Le management constitue un défi d'une nature différente des autres aspects de la GRH.

Thèmes	Illustration
1. Adhésion et appropriation	<p>« Il faut communiquer les informations, il faut plus de transparence pour obtenir l'adhésion. »</p> <p>« Il y a aussi des outils comme le plan de développement personnalisé pour les collaborateurs n-1 par rapport à un projet professionnel ou personnel identifié. Mais pour le moment il n'y a pas d'appropriation réelle. »</p> <p>« Il faut concilier l'allongement de la vie au travail et l'état de santé »</p> <p>« Je dois jouer le rôle de l'assistante social »</p>
2. La culture réunionnaise	<p>« Il faut prendre en compte certaines spécificités culturelles de la Réunion »</p> <p>« De mon point de vue la GRH à la Réunion comporte une dimension humaine qui doit être sauvegardée, celle-ci s'appuie en grande partie sur la participation et l'implication à tout niveau hiérarchique" »</p> <p>« La culture réunionnaise fait que la gestion des RH est spécifique à l'île. La proximité, la culture proche, le relationnel font que les pratiques de GRH sont particulières. Ici, contrairement à la Métropole, tous se font la bise (cadre/employé) ; d'où une gestion de la population en RH différente, cela joue en effet sur la politique de GRH ».</p> <p>« Ce qui me plaît à la Réunion ce sont la convivialité et la proximité des gens. C'est rare très rare en métropole. »</p> <p>« Je note la présence de syndicats relativement autonomes, en Métropole, »</p>



	<i>pour certains syndicats il y a des « maisons mères » où tout est recensé et d'où partent les « ordres », ici cela n'est pas le cas. »</i>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Tableau 7. Témoignages sur le management et la culture réunionnaise

Au sujet du management, les RRH rencontrés sont loin des « recettes » données au cours des années 80 et 90 : *« il faut impliquer, il n'y a qu'à responsabiliser, il faut que nous donnions plus d'autonomie »*. Les RRH d'aujourd'hui sont conscients de la complexité et de la diversité du facteur humain. Partant de là, la plupart s'efforcent de construire une relation de simple respect pour travailler ensemble correctement. Les approches plus impliquantes restent, à tort ou à raison, souvent réservées aux cadres plus proches de la direction pour les motiver et les fidéliser.

A la complexité des relations humaines en général et en entreprise en particulier, s'ajoute, à la Réunion, la difficulté des rencontres interculturelles. La diversité culturelle fait partie intégrante de l'identité réunionnaise. Elle apparaît également avec des RRH souvent venus de métropole.

La relation hiérarchique est selon les sociologues un des aspects qui diffèrent le plus d'une culture à l'autre. Les RRH rencontrés évoquent la relation d'autorité qu'ils doivent assumer, tout en ressentant une attente sociale pour une forte proximité. Cette implication dans les relations interpersonnelles apparaît comme une condition nécessaire pour être reconnu par les salariés dans la fonction.

## Conclusion

L'ensemble de ces témoignages montre le rapport très étroit existant entre les pratiques RH des entreprises et le territoire de la Réunion : ces pratiques, notamment le recrutement, restent tributaires des compétences actuellement disponibles dans l'île, mais inversement, les pratiques des RRH impactent la situation, les formations particulièrement modifient l'employabilité des salariés. Cet impact implique-t-il une responsabilité spécifique ? Les entreprises doivent d'abord penser à leurs performances, ensuite elles ne peuvent pas agir seules. Les pouvoirs publics ont une grande responsabilité pour identifier les écarts entre les compétences de la population active, présente et à venir, et les compétences recherchées par les entreprises. Ils ont ensuite à corriger cet écart à travers des formations adéquates. Un très bon exemple est actuellement donné par la branche optique : les entreprises de ce secteur ont identifié des mutations importantes de leurs métiers, elles se sont regroupées pour interpeller les pouvoirs publics et ont obtenu des fonds pour mettre en place les formations requises. Nous percevons là un très bon exemple de développement local fondé sur une forme de GPEC à l'échelle régionale.