



# RAPPORT DE STAGE

DU 26 MARS AU 26 JUIN 2015

**Master 1 Travail et Emploi**  
Spé. Economie et Gestion des Ressources Humaines

# SOMMAIRE

Remerciements

Introduction .....Page 1

## LE GROUPE PLASTIC OMNIUM

<b>I- Historique</b> .....	Page 2
A- Naissance d'un leader.....	Page 2
B- Diversification .....	Page 2
C- Se développer hors de France .....	Page 3
D- Recentrage des activités .....	Page 3
E- Alliances automobiles .....	Page 3
F- Renforcement des pôles Environnement et Automobile .....	Page 4
<b>II- Les activités du groupe : un groupe, deux métiers</b> .....	Page 5
A- Equipements Auto Exterior : Division Auto Exterior et Division Auto Inergy.....	Page 6
B- Environnement .....	Page 7
1- La division Environnement est leader mondial de la conteneurisation des déchets .....	Page 7
2- Les systèmes de tarification incitative .....	Page 7
3- Les conteneurs.....	Page 8
4- L'équipement urbain .....	Page 8
<b>III- Le site de Guichen</b> .....	Page 10
A- Son statut .....	Page 10
B- Son fonctionnement .....	Page 10
1- UAP Picasso .....	Page 11
2- UAP Rodin .....	Page 12
C- Exemple de produits.....	Page 13

**MES MISSIONS** .....Page 14

**PROBLEMATIQUE : La fonction RH de plus en plus partagée : la décentralisation** .....Page 19

A- L'évolution et les modes de décentralisation .....	Page 20
B- Les enjeux de la décentralisation .....	Page 23
C- Ses limites .....	Page 25

Conclusion .....Page 27

## **REMERCIEMENTS**

Je tiens en premier lieu à remercier Monsieur Hubert FAVIER, directeur du site Plastic Omnium de Guichen, de m'avoir accueilli au sein de son entreprise.

Plus particulièrement, je tiens à remercier Madame Fabienne EMOND et Madame Jennifer CAPELLE, du service Ressources Humaines, qui ont su me faire confiance en validant ma candidature en tant que stagiaire, ainsi que Monsieur Alexis DELOS, pour avoir pris le temps de m'expliquer et partager leurs connaissances.

J'adresse également mes remerciements à l'ensemble du personnel de Plastic Omnium pour leur sympathie. Et tout particulièrement, aux Apprentis, Contrats Professionnels et Stagiaires pour l'accueil qu'ils m'ont réservé.

## **INTRODUCTION**

Dans le cadre de la formation « Travail et Emploi, spécialité Economie et Ressources Humaines » dispensée par l'Université du Maine du Mans, j'ai réalisé mon stage au sein du groupe Plastic Omnium dans la branche Plastic Omnium Auto Extérieur, sur le site de Guichen.

Je me suis dirigée vers ce Master, car il correspondait à mes attentes de parcours d'études supérieures. Ce stage de 3 mois m'a confortée dans mon choix et m'a ainsi donné l'opportunité d'acquérir de l'expérience professionnelle et de voir les différentes facettes du métier.

Dans le service ressources humaines, j'ai eu la chance de travailler avec une équipe dynamique dans laquelle régnait une bonne ambiance. Mes collègues de travail m'ont bien accueilli et m'ont mise à l'aise dans ce nouvel environnement.

Je m'apprête donc à vous présenter le Groupe Plastic Omnium et le site de Guichen, vous faire découvrir mes missions dans l'entreprise ainsi que le thème de la décentralisation de la fonction Ressources Humaines.

---

## LE GROUPE PLASTIC OMNIUM

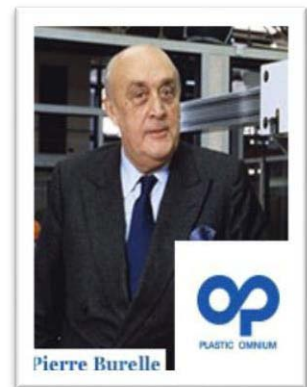
---

Plastic Omnium, proche de ses clients pour les servir au quotidien, est présent dans 30 pays à travers le monde, et compte plus de 111 usines dont 91 hors France. Le groupe est devenu l'un des fournisseurs privilégiés du secteur automobile et le N°1 mondial de la gestion et la conteneurisation des déchets auprès des collectivités locales.

### I- HISTORIQUE

Depuis sa création en 1946, Plastic Omnium connaît 68 ans d'innovation, avec un développement croissant guidé par l'innovation, une stratégie d'investissement contrôlé et un développement soutenu à l'international.

Alors installé dans une cave de la rue du Louvre à Paris, Pierre Burelle, jeune ingénieur chimiste est convaincu de l'avenir des matières plastiques. L'entreprise commence donc à fabriquer par injection diverses pièces plastiques.



#### A- Naissance d'un leader

En 1952, Plastic Omnium s'installe à Levallois, sur le site du siège actuel de la Compagnie Plastic Omnium. C'est le début de la spécialisation dans les pièces plastiques pour l'industrie automobile.

#### B- Diversification



En 1963, Plastic Omnium inaugure sa première usine implantée à Langres en Haute-Marne (France) et peut désormais réaliser des pièces plus complexes : grilles de calandre, tableaux de bord, cuves de machines à laver, briquets, ...

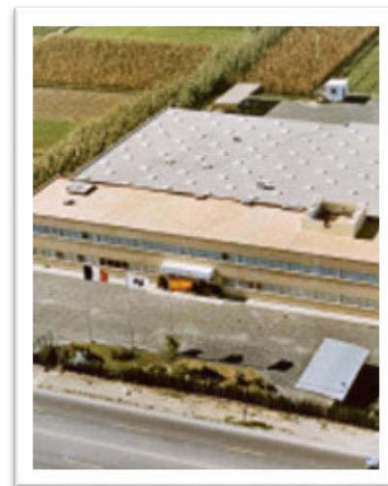
En 1964, rachat de l'UMDP (Union Mutuelle des Propriétaires Lyonnais), société d'assainissement et de nettoyage qui possède un important parc de poubelles, fondée en 1876 par Pierre-Emile Burelle.

C'est seulement en 1965 que naît le pôle Environnement de la Compagnie. Plastic Omnium lance la fabrication de conteneurs à roulettes en matière plastique. D'abord vendus, ils sont ensuite loués aux collectivités locales à partir de 1977, dans le cadre du contrat « Système P ».

En 1968, prise de contrôle de SIREM, Société Industrielle des Résines Extrudées et Moulées : Plastic Omnium développe alors une activité de transformation des résines fluorées, qui marque la naissance de la division 3P (Produits Plastiques Performants).

### **C- Se développer hors de France**

Création de Plastic Omnium à Valence en Espagne et construction de la première usine hors France. La stratégie d'expansion à l'international s'accélère au milieu des années 1980 pour accompagner le développement de 3P aux Etats-Unis, de l'activité Environnement en Europe et de celle de l'automobile, tout d'abord en Europe, puis en Amérique du Nord, en Asie et en Afrique du Sud.



### **D- Recentrage des activités**

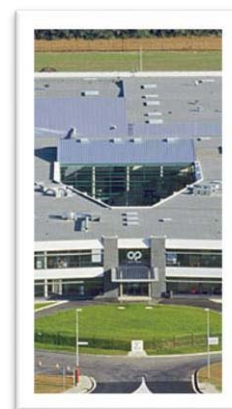
En 1985, Plastic Omnium livre désormais de véritables sous-ensembles automobiles : une nouvelle étape vers le métier d'équipementier automobile. Le groupe mène en parallèle une politique active de croissance externe.

En 1986, acquisition en France des sociétés Landry et Techni-Plaste Industrie. Par cette opération, Plastic Omnium élargit son portefeuille clients, notamment avec PSA et développe la technique du soufflage pour la fabrication de réservoirs à carburant.

### **E- Alliances automobiles : 1998 - 2010**

En 2002, PLASTIC OMNIUM inaugure son centre international de R&D, Sigmatech, à Lyon.

Plastic Omnium fait le choix de conduire une stratégie d'alliance avec d'autres grands groupes automobiles, afin de renforcer l'offre et la position de ses principaux métiers : création des sociétés communes BPO et IntoPlastic Omnium en 1998, Valoe Plastic Omnium et Inergy Automotive Systems (avec le groupe belge Solvay) en 2000 et HBPO (avec les équipements allemands Hella & Behr) en 2004.



En 2006, Plastic Omnium prend le contrôle d'Inoplast, société spécialisée dans la fabrication de pièces en matériaux composites.

En 2010, Plastic Omnium acquiert 100% du capital d'Inergy Automotive Systems.

## F- Renforcement des pôles environnement et automobile

Le pôle Environnement se renforce avec l'acquisition en 2004 de la société Temaco, spécialisée dans les bacs roulants, et en 2007 de la société allemande, Sulo Environmental Technology, leader européen des conteneurs à ordures ménagères.

En 2011, développement de la division environnement avec l'acquisition de la société allemande Rotherm ; de l'acquisition de la branche système à carburant de Ford aux USA, ainsi que le renforcement des capacités industrielles avec l'acquisition de Plastal Pologne.



En 2012, Plastic Omnium renforce sa présence industrielle et commerciale dans les BRIC. La division environnement développe son activité commerciale hors d'Europe de l'Ouest (Rio de Janeiro, Malaisie, Budapest, ...). En mars de la même année, cession des activités de signalisation en France et en Allemagne.

En 2013, ouverture de 2 centres R&D pour la division Auto Exterior en Slovaquie et en Chine.

En 2014, ouverture d'un nouveau centre R&D pour la division Auto Inergy à Compiègne en France. 4 nouvelles usines en Chine portant le total à 21.

## II- LES ACTIVITES DU GROUPE : Un groupe, Deux métiers





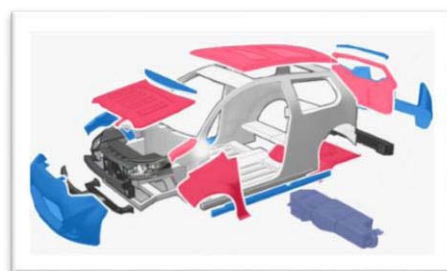
Son implantation internationale, sa force d'innovation et son sens du service en font un partenaire important des constructeurs automobiles, des collectivités locales et des sociétés de travaux publics.

Forte d'une volonté d'aller toujours de l'avant, le Groupe relève, en partenariat avec ses clients, les grands défis de l'allègement des véhicules, de la sécurité routière et de la réduction des déchets. Plastic Omnium exerce sa responsabilité d'industrielle dans le respect de toutes ses parties prenantes.

Leader dans ses deux métiers, les équipementiers automobiles et l'environnement, Plastic Omnium met son esprit d'entreprise au service d'une croissance rentable et durable.

### A- Equipements automobiles

Les équipements automobiles ont représenté plus de 90% du chiffre d'affaires du Groupe en 2014. Ils se déclinent en deux activités : les équipements de carrosserie et de structure - Division Auto Exterior, et les systèmes de dépollution - Division Auto Ingergy



#### 1- La division Auto Exterior : N°1 mondial sur le marché des pièces extérieures de carrosserie

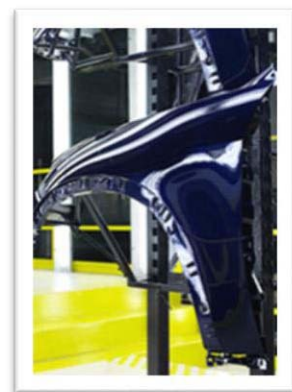


La division Auto Exterior intervient sur le marché des éléments et systèmes de carrosserie, en fournissant une large gamme de modules pour voitures et camions.

La division Auto Exterior conçoit et réalise des pare-chocs, des ailes et des modules de carrosserie (bloc avant, hayons arrière), des pièces de structure et des planchers de coffre.

Elle propose des solutions sur mesure et multi-matériaux à forte valeur ajoutée, qui répondent aux enjeux de l'allègement des véhicules et à la sécurité des piétons.

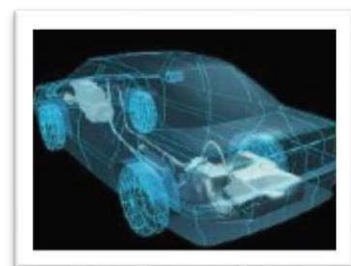
Dans le cadre de sa stratégie de diversification, la division Auto Exterior a créé deux directions pour ses lignes de produits « Hayon » et « pièces de structure », basées à Sigmatech. Cette organisation va permettre à la Division de devancer les tendances du marché et de renforcer son rôle de conseil et d'expert auprès des constructeurs.



## **2- La division Auto Inergy : N°1 mondial sur le marché des systèmes à carburant**

La division Auto Inergy est leader mondial sur le marché des systèmes à carburant en plastique et des technologies de dépollution (DINOx et TSBM).

Les systèmes répondent à plusieurs fonctions : remplissage, stockage, jaugeage, ventilation et alimentation moteur.



Réduction des évaporations d'hydrocarbures ou des émissions de Nox et de CO2, les solutions TSMB et Dinox ont fait l'objet de nouvelles commandes en 2010, pour General motors, Audi et Chrysler.

## **B- Environnement**

### **1- La division Environnement est leader mondial de la conteneurisation des déchets**

Le groupe développe ses services auprès des acteurs de la ville avec des solutions dans les domaines suivants :

- Conteneurisation des déchets : équipements et services pour la conteneurisation et le tri des déchets, tarification incitative au tri, logiciels de gestion des déchets, mobilier urbain de propreté, maintenance, lavage, gestion des parcs ;
- Aménagement d'espace ludiques et multisports



### **2- Les systèmes de tarification incitative**

Les solutions « intelligentes » mises au point par Plastic Omnium en identifiant chaque producteur, permettent de peser et de suivre les déchets. Elles facilitent en outre l'optimisation des parcours de collecte.

Ils s'appuient sur les prestations des deux Centres de Services Clients, à Lyon (France) et Ninove (Belgique), dédiés aux administrés et aux collectivités.

### 3- Les conteneurs



En 2007, Plastic Omnium intègre Sulo, élargissant son offre de produits et de services aux collectivités. Enterrés, semi-enterrés ou aériens, les conteneurs se diversifient, répondant aux enjeux économiques et environnementaux.

### 4- L'équipement urbain

Le Pôle Environnement offre un large éventail de mobilier urbain capable d'équiper des espaces collectifs : aires de propreté, sorties d'école, gares, parcs, jardins et plages.



### C- Expertise multiple, culture unique : le PO Way

Creuset de valeurs communes, le PO Way est la pierre angulaire de croissance chez Plastic Omnium. Elle est irriguée par l'esprit d'entreprise, la conviction, l'audace et de grandes exigences en matière de gouvernance.

Le PO Way est en quelque sorte la marque de fabrique de Plastic Omnium. C'est un **état d'esprit, une culture, une manière d'être** propre à Plastic Omnium, à ses dirigeants et ses collaborateurs.



De plus, 5 piliers, les « 5 i », fondent le dynamisme du groupe et son identité depuis sa création :

#### - **Indépendance**



Plastic Omnium est et reste une entreprise familiale et indépendante, avec un actionariat stable. Cette indépendance lui permet de se développer de façon solide et durable afin de mener des stratégies à long terme ou de réagir rapidement lorsque les circonstances l'exigent.

## - **Investissement**

La Compagnie Plastic Omnium est une société industrielle qui assied son développement sur des usines implantées à travers le monde, au plus proche des constructeurs automobiles et des collectivités, avec un objectif de productivité élevé.



## - **Innovation**



L'innovation est inscrite dans l'ADN du groupe. Elle lui permet de renforcer son leadership dans ses deux secteurs d'activité, l'automobile et l'environnement.

L'innovation mobilise 2 000 ingénieurs et techniciens dans 22 centres R&D, répartis sur le globe. Les équipes R&D des pôles Automobiles et Environnement décryptent les mutations du monde pour offrir des solutions qui concilient inventivité, performance environnementale et maîtrise des coûts autour de trois priorités : dépollution - propreté, design et sécurité.

Le Groupe gère un portefeuille de **2 994 brevets**.

## - **Internationalisation**

La volonté de se développer à l'international est une des caractéristiques de Plastic Omnium. Très vite, l'entreprise a quitté sa base française pour aller conquérir des marchés à l'étranger et ce, non seulement pour exporter ses produits, mais pour s'y implanter.



## - **Intégration**

Les développements de Plastic Omnium dessinent le profil d'un groupe en mouvement dans ses dimensions géographique et humaine, où l'intégration joue un rôle clé.



L'accueil et l'accompagnement des nouvelles forces vives constituent de fait un enjeu majeur. Du succès de ces mécanismes dépend en effet la performance de Plastic Omnium, aujourd'hui et demain.

### **III- LE SITE DE GUICHEN**



Le site de Guichen est une branche automobile de Plastic Omnium. Il est spécialisé dans la transformation de matière plastique et l'application peinture pour la fabrication de pare-chocs.

#### **A- Historique**

En 1988, Plastic Omnium installe dans la région rennaise un Magasin Avancé Fournisseur (MAF), pour répondre aux besoins de l'un de ses clients (PSA La Janais).

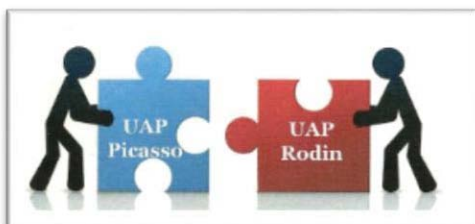
C'est en 1992, à 22 Km au Sud de Rennes, en Bretagne, que Plastic Omnium construit une usine à Guichen, après avoir obtenu le marché du pare-chocs avant de la Citroën Xantia.

Depuis son ouverture en octobre 1992, l'usine évolue constamment avec l'arrivée de nouveaux clients.

Aujourd'hui, le site compte un effectif de 170 collaborateurs, sur une surface de 50 000 m<sup>2</sup>, dont 12 000m<sup>2</sup> couverte.

#### **B- Son fonctionnement**

Sous la direction de M. Hubert FAVIER, l'entreprise est organisée selon deux Unités Autonomes de Production (UPA) : Picasso et Rodin. Ces deux Unités Autonomes de Production sont complémentaires, elles se partagent le processus de fabrication des produits. En effet, Rodin est un client de Picasso.





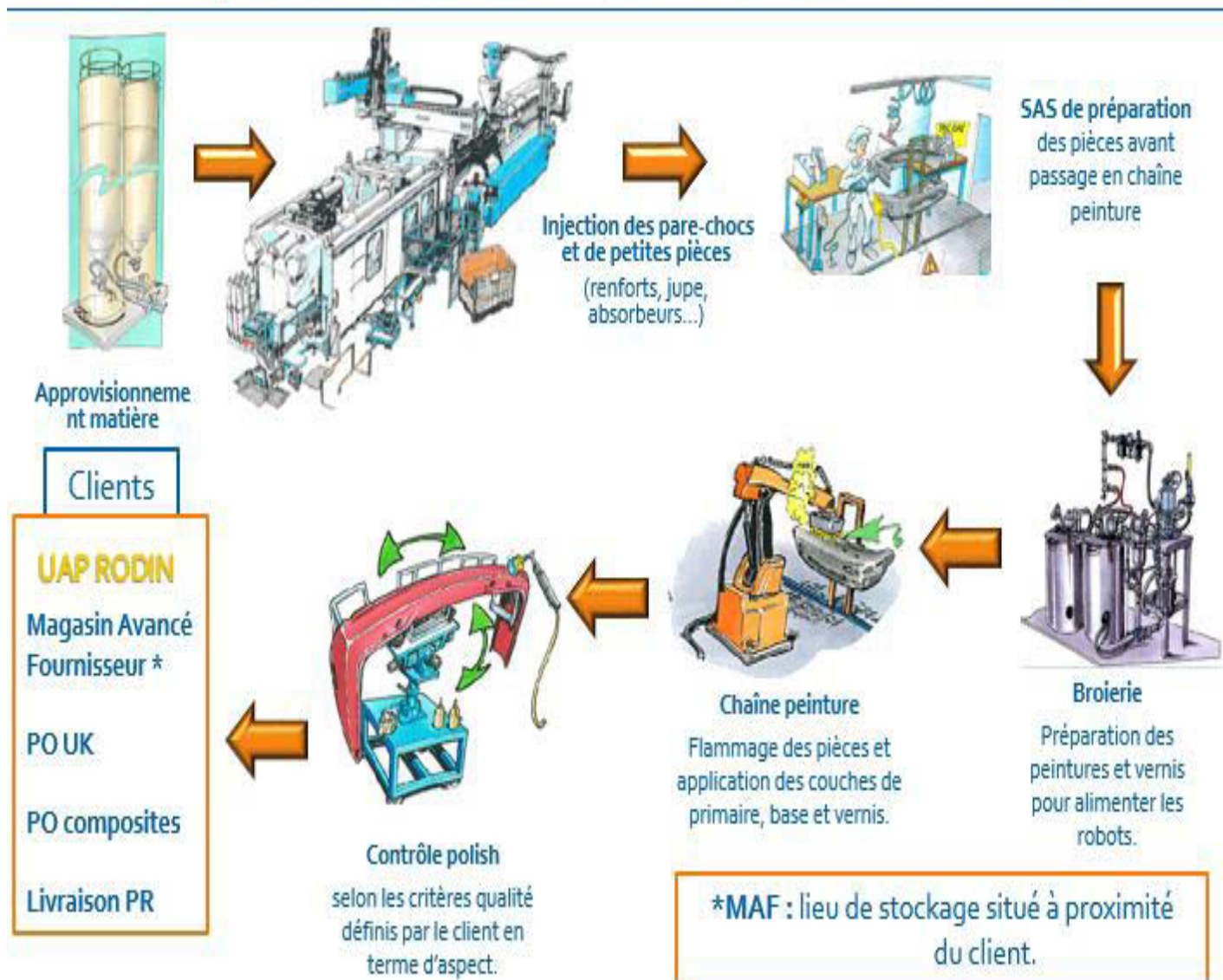
## 1- Le process UAP Picasso

Cette unité s'approvisionne en matière plastique, puis effectue le moulage des pare-chocs et de petites pièces (renforts, jupes, absorbeurs, ...). C'est la partie « injection ».

L'UAP Picasso possède un SAS de préparation des pièces avant le passage en « chaîne peinture ». En effet, cette UAP prépare les peintures et vernis afin d'alimenter les robots de la chaîne peinture.

A la sortie de la chaîne peinture, nous avons le « contrôle polish » différent selon les critères qualité définis par le client en termes d'aspect.

# Le process UAP PICASSO



## 2- Le process UAP Rodin

Comme nous l'avons dit précédemment, Rodin est client de chez Picasso. En zone de finition dans l'UAP Picasso, les pièces sont envoyées en « zone synchrone ». Cette zone est constituée de machine d'assemblage (soudeuses, poinçonneuses, postes pour clipper, ...).

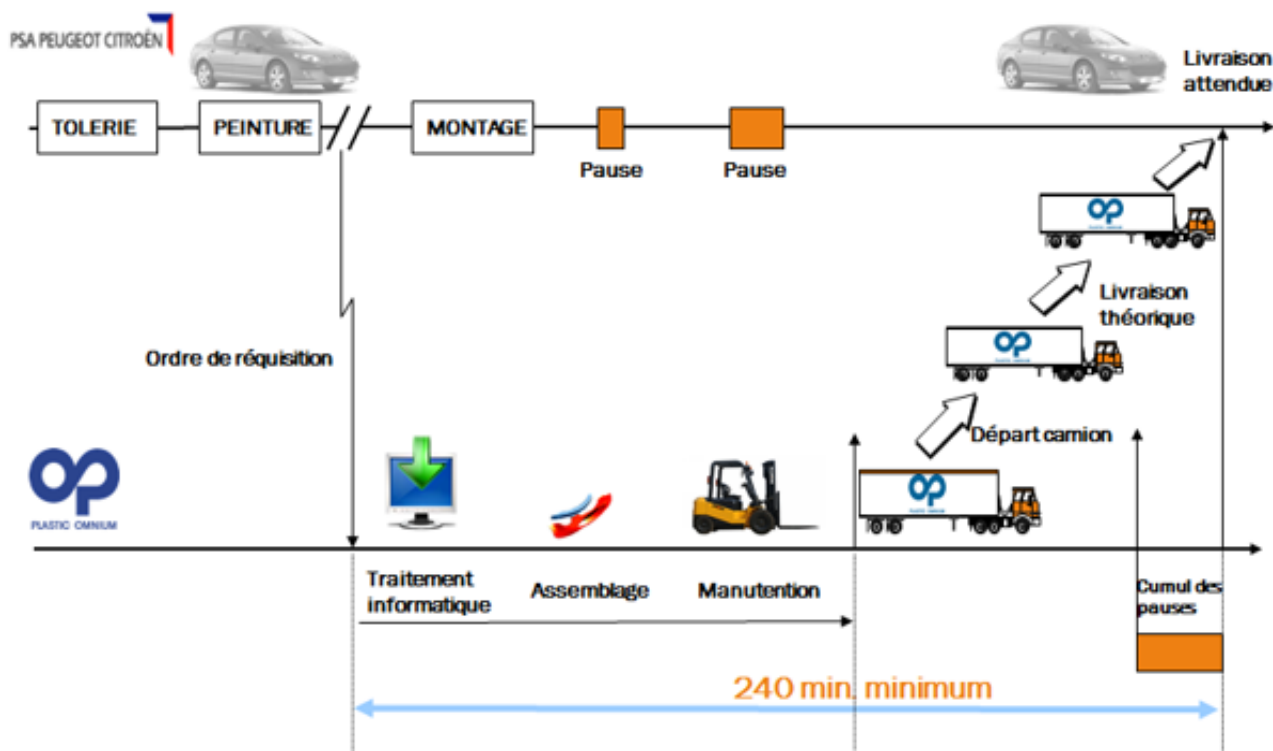
La production est réalisée en fonction de la demande de PSA (flux synchrone). C'est pourquoi la séquence de départ du site de Guichen doit être parfaitement synchronisée, avec le bon modèle, la bonne teinte et la bonne version avec la chaîne de montage de PSA Peugeot Citroën, La Janais.

Si une erreur se produit, cela provoque un arrêt de ligne à l'usine PSA. Il faut savoir que nous avons un temps de 240 minutes entre le traitement informatique et la livraison attendue. De plus, nous avons un faible stock ce qui oblige une certaine cadence de production.

Pour répondre aux exigences de nos clients et pallier aux possibles dysfonctionnements, chaque UAP est doté d'un animateur qualité, process, logistique, maintenance, méthode, et des managers d'équipe, ainsi que d'animateur HSE.



# Le synchrone



3- Les produits et Clients



  
**CITROËN**  
**C5 (X7)**  
Pare-chocs arrière

  
**CITROËN**  
**C3 (A51)**  
Pare-chocs arrière



  
**Range Rover**  
**Evoque (L538)**  
Pare-chocs avant et  
arrière, crosses,  
spoiler

  
**PEUGEOT**  
**208 (A9)**  
Pare-chocs arrière



  
**PEUGEOT**  
**308 SW (T92)**  
Panneau arrière

À l'horizon 2016

  
**PEUGEOT**  
**508 (W2)**  
Pare-chocs arrière et  
enjoliveur de coffre

  
**VOLVO**  
**XC70 (V54)**  
Becquet,  
panneau arrière



Sans oublier les **Pièces de Rechange (PR)**



---

## MES MISSIONS

---

Pendant mon stage de 3 mois à Plastic Omnium de Guichen, j'ai pu travailler au sein d'une équipe de 4 personnes : **Fabienne EMOND**, en charge de la Paie et de l'Administration du Personnel ; **Corinne POIRIER**, Infirmière du site de Guichen, et se trouvant être en charge de la formation et du magasin de l'usine ; **Jennifer CAPELLE**, en contrat professionnel comme assistante des Ressources Humaines, et **Alexis DELOS**, Responsable des Ressources Humaines, arrivé sur le site de Guichen depuis le 27 avril 2015. Durant cette période, j'ai été amenée à faire diverses missions plus ou moins importantes les unes par rapport aux autres mais qui ont été pour moi très enrichissantes.

### *Les élections professionnelles*

Ma principale mission au sein de chez Plastic Omnium a été la mise en place des élections professionnelles des Délégués du Personnel (DP) et Comité d'Entreprise (CE). Dès que je suis arrivée, je me suis documentée sur les démarches à effectuer, pour le bon déroulement des élections. J'ai donc mis en place un planning que je devais impérativement respecter, pour éviter tout oubli.

Sur le site de Guichen, seulement 4 syndicats représentatifs étaient présents soit la CGT, FO, la CFTC et la CFE-CGC. J'ai ainsi préalablement invité tous les syndicats représentatifs à négocier et à signer le protocole. Il fallait donc faire attention à ne pas oublier d'inviter la CFDT à cette réunion pour ne pas engendrer l'annulation des élections. Jusqu'à la date du 16 avril, j'ai préparé le protocole électoral avec l'aide de Fabienne EMOND. Elle m'a aidée pour tout ce qui était calcul d'effectif afin de déterminer le nombre de sièges à attribuer pour les DP et CE titulaires et suppléants, des 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> collèges, ainsi que sur certains points techniques (comme les lieux de vote, l'organisation des heures d'ouverture des bureaux de vote pour l'équipe de nuit et les équipes de journée, matin et après-midi). Afin de gagner un peu de temps lors de la réunion, la veille j'ai envoyé à toutes les organisations syndicales un projet du protocole d'accord des élections simultanées des DP et CE. Le jour J, j'ai régi la réunion avec la présence d'Hubert FAVIER, Directeur de l'Usine et Fabienne EMOND. Lors de celle-ci, j'ai affiché un Powerpoint que j'avais préparé la veille avec les informations qui me semblaient les plus importantes.

« Lors de la préparation du protocole, heureusement que Fabienne EMOND était présente à mes côtés ! Elle m'a fortement aidée, orientée, conseillée grâce à sa propre expérience lors des précédentes élections professionnelles. Par contre, je devais chercher certaines informations plus juridiques par mes propres moyens puisque nous n'avions toujours pas de RRH ... Lors de cette préparation, il m'ait arrivé d'être un peu perdue, surtout lors de la préparation de la réunion des négociations du protocole électoral : personne autour de moi ne pouvait réellement me dire comme cela fonctionnait. J'ai donc demandé à Goulven HENRIO, délégué

syndical du CFE-CGC quelques informations sur le déroulement de la réunion. Cela été pour moi très bénéfique, avec de véritables échanges très constructifs, ce qui m'a rassurée pour la suite des démarches. »

Après la réunion, j'ai pu réellement préparer l'organisation des élections. Il fallait ainsi demander à la Poste d'ouvrir une boîte postale pour les votes par correspondance. Prendre contact avec la Mairie de Guichen pour qu'elle puisse nous prêter le matériel de vote : les urnes et les isoairs. Commander les bulletins et les enveloppes pour le vote, car nous avons des couleurs spécifiques pour chaque bulletins de vote des DP titulaires-suppléants et CE titulaires-suppléants. Préparer et afficher les listes des électeurs et des éligibles. Préparer et envoyer les votes par correspondance. Afficher des informations sur le déroulement des élections sur le site et par voie de correspondance. Pour afficher tous ces éléments, nous avons un tableau spécialement prévu pour les élections afin d'afficher toutes les informations « obligatoires » ou facultatives. Je devais aussi préparer les convocations des membres des bureaux de vote, pour une remise en main propre.

« Avec toute cette organisation, il m'a fallu être très rigoureuse dans les tâches que je devais effectuer, de façon très méthodique pour ne pas oublier *le petit détail* qui aurait pu balayer l'organisation et engendrer de ce fait l'annulation des élections.  
L'absence de RH sur le site Guichen, m'a contrainte à être relation directe avec Mr WAQUET, DRH au niveau France de Plastic Omnium, pour le tenir informé du bon déroulement de la procédure ».

Le jour des élections pour l'équipe de nuit, j'ai donc préparé les bureaux de vote avec l'aide de Willy CORBION, Agent de maintenance bâtiment, pour la mise en place des urnes, isoairs. Ainsi que la préparation des bulletins de vote et enveloppes.

Le jour J des élections pour l'équipe de journée, matin et après-midi, je faisais la « navette » entre les bureaux de vote du 1<sup>er</sup> et 2<sup>ème</sup> collège pour contrôler le bon déroulement des élections. Puis à la fermeture des bureaux de vote et après avoir récupéré les votes par correspondance, nous avons procédé aux dépouillements et aux remplissages des Procès-Verbaux.

Les jours suivants, j'ai procédé à l'envoi des procès-verbaux aux différentes organisations syndicales, à Mr WAQUET et aux organismes de l'Etat.

« Ressenti = « Enfin, le grand jour ! ». Dans l'ensemble tout c'est correctement passé. Sauf peut-être lors du remplissage des Procès-Verbaux. J'aurais sûrement dû faire plus attention à la procédure de ceux-ci, pour ne pas être hésitante sur la rédaction du PV. Mais heureusement Alexis DELOS, nouveau RRH arrivé le 27 avril, est venu à mon aide.  
Ce que je peux conclure de cette organisation des élections des Délégués du Personnel et Comité d'Entreprise est qu'il faut être très rigoureux et vigilant dans toutes les étapes du processus ; rédiger un suivi des tâches tant sur plan juridique, que technique telle que le suivi des fournisseurs de bulletins de vote, la création d'une boîte postale, la délégation de certaines

commandes telle que plateaux repas pour le jour J pour les membres du bureau de vote, ...  
Contraintes qu'il faut gérer dans un temps restreint.  
Suite à cette nouvelle expérience, j'ai élaboré un mémo technique qui profitera, je l'espère, à la  
prochaine organisation des élections professionnelles sur le site de Guichen, en 2019 !»

### ***Le recrutement des Apprentis***

Après les élections professionnelles, j'ai eu comme mission avec Jennifer CAPELLE, la recherche d'apprentis pour la rentrée scolaire 2015-2016. En effet, plusieurs apprentis présents dans l'entreprise finissent leur contrat en septembre, il faut donc les relayer.

Les demandes d'apprentis étaient très différentes les unes des autres. On demandait des apprentis en Méthode de Production, en Logistique, en Qualité, en Ressources Humaines, en Maintenance, en Conduite d'Installation industrielle, ... . Pour pouvoir rédiger l'annonce, Jennifer et moi avons demandé aux responsables de chaque service, les différents besoins et missions (durée de l'apprentissage, niveau d'étude, ...) qu'ils souhaitaient. Avec toutes ces informations nous avons pu élaborer les annonces et ainsi les envoyer aux écoles qui proposaient les formations adéquates à ce que nous recherchions ou encore sur des sites d'annonces gratuites, afin de toucher un maximum de profils.

Après la transmission des annonces, beaucoup de profils nous sont parvenus. Tout d'abord, un premier tri a été indispensable car nous avons comme politique de recruter seulement des apprentis et non des contrats professionnels ; ce qui rétrécissait le nombre de profils. Puis avec Jennifer CAPELLE, nous faisons un tri plus sélectif selon leurs profils et leurs expériences dans le domaine. Lorsque nous avons déterminé un certain nombre de candidat en adéquation avec ce que le responsable du service recherchait nous lui envoyions les CV pour qu'il puisse choisir plus ou moins 3 personnes pour ensuite fixer un rendez-vous pour un entretien.

« La phase où nous devons rechercher les écoles qui proposent les formations en adéquation avec ce que nous recherchions, n'était pas la plus agréable, ni la plus intéressante des phases à faire. Mais, nous étions obligé de passer par là, et ce qui finalement est tout à fait normal. Au début, j'avais un peu de mal à définir les « bons CV » lors du tri, puisque je ne connaissais pas réellement les profils métier. Mais après quelques recherches sur ceux-ci et avec l'aide de Jennifer CAPELLE j'ai pu au fur et à mesure sélectionner « le bon candidat ». »

Lorsque les responsables de chaque service revenaient vers nous pour nous apporter les candidats potentiels, nous fixions les dates d'entretien. Le candidat devait en premier lieu passer un entretien auprès de Jennifer CAPELLE et moi-même, devant le responsable du service et enfin devant Alexis DELOS, RRH. J'ai ainsi pu me familiariser avec le déroulement du recrutement, puisqu'avant mon

stage, je n'avais jamais pratiqué la mise en place du recrutement. Je ne connaissais que la théorie grâce à nos cours vu lors du Master 1.

« Grâce à Jennifer CAPELLE et Alexis DELOS, j'ai pu constater deux manières de conduire un entretien. Et ainsi, me « lancer » seule dans un face à face. J'ai trouvé cela très gratifiant, mais je sais que je dois m'améliorer sur certains points. Je pense que je ne vais pas assez au fond des choses, et cela reste trop superficiel : je dois acquérir plus confiance en moi et ne pas hésiter à pratiquer de futurs entretiens. »

Puis enfin, pour terminer le processus du recrutement, nous devons annoncer la « bonne nouvelle » au candidat retenu pour le poste d'apprenti au sein de Plastic Omnium, sur le site de Guichen. Mais aussi, prévenir les personnes non retenues et en leur expliquant pourquoi ils n'ont pas été pris.

Même si cette phase est passée, il faudra faire les démarches administratives afin que le candidat puisse travailler au sein de Plastic Omnium. Et ensuite rédiger sa feuille d'intégration afin de permettre au candidat de s'intégrer convenablement au sein de sa future équipe. Mais malheureusement, je ne serais plus là ... . Cette phase d'intégration est aussi déterminante pour l'avoir vécue lors de mon arrivée avec la découverte du site, les accueils sécurité et qualité, ... .

### ***Autres missions mineures***

Pendant ces deux importantes missions, j'ai été amenée à traiter divers travaux, comme la confection d'un livret sur les mutuelles et prévoyances des salariés cadres, assimilés cadres et non cadres. La mise en place de ce livret m'a permis de comprendre le fonctionnement de leur mutuelle. Ou encore un planning de présence en entreprise des différents apprentis, contrats pro et stagiaires, dans la mesure, où il était difficile de savoir quelle semaine l'alternant était présent en entreprise ou à l'école.

Après les résultats des élections professionnelles, j'ai pu assister à la première réunion des Délégués du Personnel (DP) et Comité d'Entreprise (CE). Préalablement, j'ai aidé Jennifer Capelle à l'organisation de la réunion des Délégués du Personnel, au niveau des questions des syndicats. J'ai trouvé ces réunions intéressantes, surtout celle des DP. Les questions posées par les différentes organisations syndicales et les réponses écrites par les personnes concernées, peuvent être intéressantes. En effet, cela permet de discuter des problèmes que rencontrent les salariés dans l'usine, puisque certains des syndicats sont des collègues de service, de poste, ... . De plus, je pense que pour certains, il est plus facile de poser des questions aux délégués du personnel, que de s'adresser directement à son responsable qui ne connaît pas toujours la réponse et laisse par conséquent le salarié dans le doute. Lors de cette réunion sont présents tous les DP titulaires et suppléants ainsi que la RRH et une fois sur deux le responsable UAP Rodin et UAP Picasso.

Pendant mon stage, j'ai pu ainsi apercevoir la Formation sur le plan des entretiens professionnels et entretiens annuels d'évaluation. En effet, j'ai eu la possibilité de saisir les besoins en formation de quelques ouvriers, techniciens, agents de maîtrise et cadres, ainsi que de noter leurs commentaires. J'ai donc pu me rendre compte que suivant la catégorie socioprofessionnelle, le salarié aura une fiche d'évaluation différente. Grâce à la saisie de ces entretiens, j'ai remarqué que certaines formations ou commentaires revenaient souvent, surtout auprès des opérateurs.

J'ai eu la chance de travailler avec Guillaume RETHORE, stagiaire services techniques, sur la communication de l'ISO 50 001 dans l'entreprise. ISO 50 001 est une norme sur la gestion des énergies. Les actions à réaliser sont d'éteindre les lumières lorsqu'on quitte son poste de travail, ou encore signaler les fuites d'eau et d'air comprimé. Cette norme fait partie du programme Top Planet qui est la démarche groupe Plastic Omnium pour l'optimisation des consommations énergétiques. Nous avons ainsi mis en place une communication afin que tout le personnel (CDI, intérimaires, apprentis, stagiaires, ...) puisse être au courant de cette norme. Car en début juillet, toute l'entreprise sera auditée. J'ai trouvé cette mission très intéressante, puisqu'elle me changeait de ce que j'ai pu faire durant ces 3 mois.

Dans la continuité des élections professionnelles, j'ai préparé l'organisation de la désignation des membres du CHSCT qui se déroulera le 11 juillet, comme la rédaction des convocations ou encore les notes explicatives au déroulement de cette désignation. Malheureusement, je ne serais pas présente et je ne pourrais donc pas assister à ces élections ... .

Ces derniers jours, j'ai également eu en charge la gestion des intérimaires. Il me fallait contrôler l'entrée et la sortie sur le site de ces opérateurs extérieurs recrutés par les managers d'équipe. Grâce aux sites internet des entreprises intérimaires, je devais vérifier l'exactitude des engagements des contrats en cours. Et valider que ces intérimaires est bien reçu la formation sécurité indispensable lors de l'embauche.

---

## *La fonction RH de plus en plus partagée : La décentralisation*

---

### **Introduction**

La fonction Ressources Humaines connaît depuis quelques années une évolution, notamment sur la question de son partage. Nous rencontrons principalement deux évolutions majeures. D'une part, la fonction RH évolue vers un rôle plus stratégique dans lequel les décisions importantes doivent être partagées par l'ensemble des dirigeants de l'entreprise. C'est ce que l'on appelle l'intégration de la fonction RH. D'autre part, la fonction RH évolue vers une responsabilité accrue de l'encadrement et des agents de maîtrise en matière de gestion opérationnelle des ressources humaines. Il s'agit donc pour le RH de partager des missions et des responsabilités. C'est ce que l'on appelle la décentralisation de la fonction RH.

Ces deux mouvements entraînent une évolution importante de la fonction RH tant au niveau de ses missions que de ses structures ou encore des acteurs qui l'animent. Ce partage est donc axé plus vers un partage de responsabilité. Mais il faut encore soulever le point du mot partage. Car partager peut signifier : posséder avec d'autres en commun ou, au contraire, diviser en plusieurs parts. Dans le second cas, le partage est beaucoup plus conflictuel puisque cela suppose une amputation du pouvoir de certains pour augmenter celui d'autres. Il est donc nécessaire de défendre une fonction RH partagée mais autonome. Nous verrons que la fonction RH tend vers un partage décentralisé et nous montrerons que sous certaines conditions il peut être fastidieux de mettre en place cette autonomie.

Dans un premier temps, nous tenterons d'expliquer l'évolution et les modes de décentralisation. Dans un deuxième temps, nous démontrons les enjeux de la décentralisation de la fonction RH. Puis dans un troisième temps, nous tenterons d'expliquer ces limites.

## **I- L'évolution et les modes de décentralisation**

### **A- Evolution de la fonction RH**

Historiquement, la fonction Ressources Humaines s'est développée sous la dénomination « Fonction Personnel ». Ce n'est qu'au début des années 90 que l'on commence à parler de la Fonction Ressources Humaines. Cette évolution de fonction ne touche pas seulement cette appellation mais aussi son contenu, qui est axé sur une approche plus stratégique des RH.

C'est avec l'introduction de l'automatisation dans les procédés de fabrication et les études de système, que le responsable des services des ressources humaines prend le titre de chef du personnel. En effet, le directeur de l'organisation est obligé d'avoir une vision globale des organisations et des personnes, dues aux périodes des « 30 Glorieuses » et crises économiques.

Pendant les « 30 Glorieuses », les entreprises connaissent une croissance forte et une arrivée massive de personnel étranger peu qualifié ; les relations syndicales se développent ; la taille des organisations change ; ... . L'administration de ces entreprises devient de plus en plus complexe et les services RH se développent car de nouveaux sujets sont à traiter par ces administratifs. C'est dû aux environnements juridique, technique et social qui poussent l'autonomie de la fonction RH par l'importance du droit du travail.

Suite aux chocs pétroliers dès 70, l'économie française fait face à l'austérité, à la restructuration, à la reconversion des entreprises. L'entreprise ne peut plus se développer et doit remettre ses pratiques en questions. L'appellation « fonction du personnel » se transforme en « direction des ressources humaines ». Durant cette période c'est l'apogée de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences afin de permettre l'employabilité des salariés.

A partir des années 90, on valorise les ressources humaines par le développement des compétences, la mesure des potentiels, l'individualisation des rémunérations et la motivation personnelle. Les DRH trouvent le moyen de s'affirmer comme de véritables partenaires stratégiques. Ils contribuent à l'avenir de l'entreprise et permet ainsi d'amener leur fonction au même niveau que les autres fonctions stratégiques.

Durant les années 2000, les RH sont confrontées à la gestion de la rareté et des diversités par la gestion des départs, la conservation des compétences, la gestion des savoirs, les techniques de recrutement et la fidélisation. Les DRH doivent répondre à de nombreux défis :

- au niveau technologique avec l'informatique, la robotique qui fait évoluer les méthodes de travail ;
- au niveau économique avec l'internationalisation des entreprises, l'ouverture des marchés sur les continents, et la mise en place des 35 heures ;
- au niveau social avec le vieillissement de la population et l'apparition d'un nouveau comportement des salariés qui ne souhaitent plus sacrifier leur vie personnelle à une vie professionnelle ;
- au niveau juridique, puisque les syndicats prennent l'habitude de combattre les décisions de suppression d'emploi en se tournant vers la justice.



Suite à ces évolutions, de nouvelles attributions sont confiées à la direction des ressources humaines comme le développement de l'autonomie et le contrôle des collaborateurs et salariés, ainsi que l'organisation de la décentralisation de la gestion des ressources humaines.

La fonction RH évolue donc principalement vers une envergure stratégique et une décentralisation des actes de gestion par la participation à la stratégie d'entreprise et à la culture de l'entreprise ; aux développements de nouvelles formes de partenariat entre employeurs, employés et syndicats ; aux recherches de nouveaux modèles d'organisation du travail ; ainsi qu'à une flexibilité et l'harmonisation des politiques et des pratiques de gestion.

Nous pouvons donc dire que depuis les années 90 à aujourd'hui, il y a une apparition de la décentralisation de la fonction RH vers les managers, ainsi qu'une nouvelle orientation de centralisation de la direction des ressources humaines vers la stratégie de l'entreprise. Nous verrons par la suite, les enjeux qui poussent la fonction RH à être de plus en plus partagée.

## **B- Les modes de décentralisation**

La décentralisation de la fonction Ressources Humaines consiste pour le RH à partager des missions et des responsabilités. Ce terme est souvent utilisé pour désigner une délégation verticale du pouvoir dans l'organisation. Pourtant, on distingue deux formes de décentralisation qui peuvent exister au sein de groupes ou d'entreprises importantes composées de différents établissements ou filiales : la décentralisation verticale et horizontale.

**La décentralisation verticale** est la « *délégation des pouvoirs de décision depuis le sommet stratégique vers la base, à l'intérieur de la ligne hiérarchique* ». C'est à dire que ce sont les niveaux inférieurs qui bénéficient de ce pouvoir.

Au sein d'un groupe, elle consiste à déléguer à ses différents établissements ou filiales une partie de la gestion et de l'encadrement du personnel aux RRH du site. En effet, les DRH sont en charge du pilotage de la gestion RH globale au sein de l'organisation, et du suivi de cette politique définie avec la Direction Générale. Les DRH peuvent être opérationnels sur la gestion directe du siège du personnel, sur le pilotage des RRH, encadrants des filiales et autres services. Le rôle des RRH devient ainsi de plus en plus central au sein des filiales et établissements de groupe. Ils sont donc responsables de l'organisation et du contrôle du site, de la résolution des problèmes personnels, de la gestion des activités de base d'administration du personnel, du suivi des dossiers personnels, du pilotage des procédures comme les évaluations, de la gestion de formation, du reporting social.

Au sein de Plastic Omnium, les DRH sont en charge du pilotage de la gestion Ressources Humaines globale. Pour, cela les RRH des sites doivent rendre des comptes rendus hebdomadaires et mensuels sur différents points comme les recrutements des cadres, les négociations salariales, les politiques RH, ... En effet, même si les DRH sont les pilotes de la fonction RH, ils doivent être informés sur certains points d'évolution des sites.

Les RRH doivent pour cela faire un point sur les problèmes rencontrés durant la semaine écoulée, sur des sujets du personnel, ... Ils doivent aussi faire un reporting hebdomadaire sur la situation



des intérimaires au sein des sites Plastic Omnium. En expliquant leur nombre, les raisons de ces embauches ; si ce sont des embauches liées à un remplacement, à un surcroît d'activité, ... Mensuellement, les RRH font un reporting sur le taux d'absentéisme, le taux d'accident, le taux de turnover rencontré sur la période, et divers d'autres points.

Au sein d'un établissement, par contre, la décentralisation verticale vise à rendre autonome les encadrants (cadres opérationnels / chefs d'équipe) en leur confiant la gestion d'un certain nombre de processus RH comme l'appréciation individuelle, la gestion du temps de travail, la motivation, les sanctions, ... . Puisqu'ils sont en contact avec le personnel et la Direction, et servent d'intermédiaires. Ceux sont eux qui permettent l'application et le bon déroulement de la stratégie d'entreprise.

Quant à la **décentralisation horizontale** c'est « le passage du contrôle des processus de décision à des personnes situées en dehors de la ligne hiérarchique », c'est-à-dire transférer une partie des fonctions RH à un autre cadre dirigeant de l'organisation, comme le directeur financier ou marketing. Il peut s'agir des fonctions comme la planification, le contrôle de gestion, l'ordonnancement, ou des fonctions orientées plus vers le support logistique (conseil juridique, recherche - développement, G.R.H.) ou des opérateurs (S.A.V., groupes de travail lorsque les opérateurs sont des experts dans leur spécialité comme dans les entreprises de services spécialisés aux entreprises, les hôpitaux etc.).

D'après ce que l'on vient de voir, nous pourrions dire que ces formes de décentralisation peuvent s'opposer. Cependant, elles ne sont pas totalement incompatibles. En effet, la décentralisation peut être à la fois verticale et horizontale. Elles peuvent être sélectives, lorsque certains champs décisionnels restent de la seule compétence du sommet stratégique quand d'autres sont décentralisés. Ou au contraire globale, c'est-à-dire qu'un niveau déterminé de la structure hiérarchique autre que le sommet stratégique prend l'ensemble des décisions.

Il est évident que la décentralisation sélective et globale sont incompatibles entre-elles, mais la sélectivité de la décentralisation peut être plus ou moins grande. Il appartient donc à la direction de déterminer les formes de décentralisation qui conviennent au mieux à la situation de l'organisation.

## II- Les enjeux d'une décentralisation

Comme nous l'avons constaté dans la partie 1, les évolutions de la gestion des ressources humaines et organisationnelles des entreprises ont conduit à une décentralisation de la fonction RH. On peut constater dans certaines entreprises que quelques fonctions RH se partagent de plus en plus vers les managers. Cela permet de responsabiliser davantage les managers et les collaborateurs, et ainsi d'alléger les tâches du service RH et améliorer la collaboration interne et d'augmenter la rapidité dans la prise de décision. Le DRH n'est donc plus le seul acteur de la gestion des ressources humaines. Les managers ont un rôle essentiel à jouer dans le développement du parcours professionnel de ses collaborateurs. Puisque du moment qu'il gère une équipe, le manager se doit d'être « RH ». Nous verrons que plusieurs enjeux interviennent dans la décentralisation de cette fonction.

La formation est un enjeu tant pour le DRH que pour le manager. En effet, le DRH est au centre du dispositif stratégique de l'entreprise et ainsi définit la politique de formation. Il rencontre deux principaux points. Tout d'abord un point économique, c'est-à-dire qu'il prend en compte l'environnement externe pour s'adapter aux programmes de formation, aux contraintes des stratégies des concurrents ainsi qu'aux contraintes réglementaires et politiques. Un point au niveau social, puisqu'il essaie d'augmenter les compétences du personnel, de faire une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, ... Un autre point peut intervenir, c'est le fait que le personnel reste qualifié au sein de l'entreprise.

Du côté du manager, la formation peut être aussi un enjeu. En effet, c'est grâce à lui que son équipe développe des compétences. Il permet ainsi d'identifier les compétences de son équipe qu'il encadre au cours des entretiens d'évaluations et donc de déterminer les formations qui permettront de faire évoluer le salarié. Il doit également évaluer les compétences acquises et démontrer sur le terrain le retour d'investissement de la formation. Le manager peut intervenir avec le DRH pour élaborer le cahier des charges car il a les connaissances du terrain et connaît les besoins des salariés.

Au niveau de la formation chez Plastic Omnium à Guichen, la formation est « libre ». Le RRH n'a pas de compte à rendre au groupe. On lui donne seulement un axe à suivre. Par exemple, il faudrait atteindre 10% des formations sur le plan de sécurité. Mais ce n'est pas obligatoire. Il faut savoir privilégier les demandes de formation. Seul un point est véritablement suivi au niveau groupe, c'est le budget alloué aux formations.

Lorsque le RRH met en place le plan de formation, il tient compte des avis des managers. Les managers expriment leurs besoins. Mais c'est le RRH qui tranche, puisqu'il doit prendre en compte les priorités de formation en vue du budget alloué.

Le manager a un rôle à jouer dans les enjeux de la rémunération. En effet la rémunération est outil d'animation d'une équipe, en fonction des objectifs qui sont donnés par celui-ci et des

rémunérations associées, il pourra mobiliser la motivation de ses collaborateurs. De plus, il démontre sa compétence managériale à travers la décision de rémunération. Mais il est rarement impliqué dans la définition de la politique de rémunération. Il est par contre le vecteur principal de leur mise en œuvre, puisqu'il est plus à même de reconnaître leur performance et de les remercier par des augmentations individuelles, des primes, des promotions, ... .

A Plastic Omnium, le manager n'a aucun droit de décision sur la rémunération de ses salariés. Idem, pour le RRH. Il faut avoir l'approbation du Directeur du site et ensuite surtout celle du DRH au niveau France.

Le dialogue social est un enjeu primordial pour le manager. Puisqu'il est en contact permanent avec les salariés. Du fait de cette proximité, il pourra relever les premiers signes d'alarme telle que la démobilisation, le questionnement, le doute, la revendication, ... . Il joue un rôle important sur la phase postérieure du conflit, puisqu'il peut observer si le conflit a été résolu par les mesures prises par la direction ou s'il reste latent. Le dialogue social doit se dérouler au plus près du terrain, là où les problèmes se posent. Afin de mettre en œuvre le processus de décentralisation, il faut que le partage de la fonction ait une clarification des rôles de l'encadrement.

En effet, nous pouvons dire que la véritable mission RH, que rencontre les managers est de garder la paix sociale au sein des équipes, et donc au sein de l'entreprise. En effet, le dialogue est extrêmement important surtout aujourd'hui où l'entreprise connaît une véritable hausse d'activité. Il faut au mieux transmettre toutes les informations tant du haut vers le bas, que du bas vers le haut.

Cette décentralisation fait donc face à des enjeux multiples et variés et à des évolutions constantes. Elle doit permettre à chaque acteur de l'entreprise d'être confronté aux nouveaux enjeux comme la prise en compte du vieillissement de la population (notamment certains de leurs salariés), les aptitudes à anticiper les demandes d'emploi, mettre l'accent sur la qualité des embauches et non la quantité, de conserver les meilleures compétences disponibles dans l'entreprise.

Certaines entreprises ont pris conscience de la nécessité d'intégrer dans leur vision des politiques d'accompagnement des cadres. Cela a l'avantage de permettre aux managers opérationnels de gagner en crédibilité auprès de leurs équipes et de mener à bien leur mission en efficacité opérationnelle et managériale du fait de leur implication dans l'ensemble des processus de gestion d'équipe. Pour préparer et sensibiliser les managers à l'ensemble de ces rôles, l'accent doit être mis sur la communication et la formation aux valeurs de l'entreprise.

### **III- Les limites d'une décentralisation**

Comme nous avons pu le constater dans les parties précédentes, la décentralisation de la fonction Ressources Humaines peut être de plus en plus existante dans les entreprises, de façon intuitive ou non. Au premier abord, la décentralisation permet un certain nombre d'avantages dans la gestion des RH. Néanmoins, elle présente des limites.

En effet, on peut apercevoir un certain nombre de problèmes au sein des entreprises liés la plupart du temps à l'organisation de cette décentralisation, puisque celle-ci n'est pas toujours adaptée.

Au sein de PO à Guichen, nous avons un système de management unique au niveau du recrutement des intérimaires. Il faut savoir qu'ici, ce sont les managers qui font la démarche auprès des entreprises d'intérim pour leurs besoins. Ce qui peut poser problème dans l'organisation. En effet, ces managers n'ont pas forcément les compétences adéquates pour remplir cette mission. Puisqu'ils peuvent rencontrer des dérives au niveau juridique et donc avec un risque de requalification. De plus, il y a un véritable manque de suivi. Le service n'est pas forcément au courant des entrées et sorties de ces intérimaires, ce qui peut poser un problème. Puisque nous sommes obligés de leur faire suivre des accueils sécurité et qualité. Aujourd'hui, le RRH de Guichen, souhaite recentraliser petit à petit la gestion des intérimaires vers le service RH.

Les missions des managers sont de plus en plus complexes. On peut rencontrer une individualisation de la mobilisation, des difficultés à amener à une coopération, un sentiment de manque de reconnaissance, ... . Ce qui peut engendrer un désengagement de la part du manager, lorsque le RH fait appel à celui-ci.

En effet, on voit apparaître une lutte entre ces deux forces que sont le responsable RH et les managers. Pour les RH, les managers opposent trop de résistance au changement. Cela s'explique dans la plupart des cas par un manque de courage ou de motivation, et non par un manque de temps. Et inversement, les managers reprochent à la fonction RH de ne pas suffisamment être informés sur les objectifs attendus, les moyens dont ils disposent, ainsi que du soutien dont ils peuvent bénéficier.

Ainsi, la décentralisation peut présenter d'autres risques dans les entreprises tels que :

- Le manque de cohérence entre la gestion des ressources humaines et les pratiques managériales. Par exemple, au sein d'une entreprise, on peut rencontrer des difficultés à faire respecter et/ou à faire appliquer les décisions prises aux différents niveaux de la hiérarchie.
- Le manque d'équité dans les pratiques managériales. C'est-à-dire qu'il faudrait éviter d'avoir des managers « tout-puissant » qui pourront se comporter de façon désagréable avec leur équipe.

- Le manque de synergie entre les acteurs, notamment au niveau des informations qui ne sont pas efficacement diffusées ou transmises. On peut aussi rencontrer un problème de cohérence entre ces informations. Il peut donc être important pour les entreprises de mettre en place un intranet accessible à tous les salariés.
- La complexité du rôle des managers et les coûts de mise en place.

La décentralisation peut aussi entraîner de nombreuses délégations de pouvoir, qui aura pour conséquence une multiplication des intermédiaires. Il faut donc pouvoir délimiter les seuils de pouvoir et d'accessibilité afin de bien séparer les différentes fonctions et donc de ne pas causer des dysfonctionnements dans l'entreprise.

La décentralisation est donc directement liée à la stratégie de l'entreprise, à sa capacité à mettre en œuvre un partage des responsabilités entre les Ressources Humaines et les Managers.

## Conclusion

Le partage des responsabilités en matière de la gestion des ressources humaines entraîne une évolution de la fonction RH, mais on a encore du mal à mesurer les effets de celle-ci. Dans certaines entreprises, la décentralisation de la fonction RH est plus ou moins avancée, ciblée. En tout cas, nous pouvons avancer que le partage de la fonction RH est un lieu de débat entre les « fonctionnels » et les « opérationnels ». On peut aussi constater que certains acteurs de ce partage ne sont pas forcément prêts à remplir leur rôle.

Il ne faut pas oublier le risque du partage de la fonction RH tel que l'éclatement ou encore l'appauvrissement de la fonction. Pourtant, le DRH obtient de plus en plus un rôle stratégique et peut décider de déléguer les parties plus administratives et opérationnelles à ses managers.

Pour les RH, il peut être difficile de concilier, disponibilité pour l'ensemble des salariés et de remplir son rôle dans la stratégie de l'entreprise. Les DRH peuvent donc être incités à intégrer les nouvelles technologies dans leur processus, afin d'être le plus présent possible. Nous pouvons se poser comme question : « *Quelle est donc la place des SIRH dans la décentralisation de la fonction des Ressources Humaines ?* »

## CONCLUSION

Durant ces 3 mois, j'ai énormément appris sur le métier des ressources humaines. Avant cette expérience, je n'avais pas réellement d'expérience dans ce domaine. Et grâce à ce stage, cela m'a permis de me conforter dans mon choix de formation et confirmer mon orientation professionnelle. En effet, je souhaite évoluer dans une structure équivalente c'est-à-dire une PME, afin de multiplier les tâches dans l'ensemble de la fonction RH et de ne pas me cantonner dans un seul secteur comme exclusivement de la formation, ou du recrutement, ou seulement le secteur paie, ... . Et peut-être, après maintes expériences professionnelles choisir un secteur d'activité plus spécifique.

3 mois, c'est relativement court pour encore comprendre toutes les spécificités de la fonction RH. J'ai encore beaucoup de choses à apprendre, mais cela me motive. Grâce à cette expérience, je suis devenue « incollable » sur le déroulement des élections professionnelles. J'ai beaucoup appris sur le processus du recrutement, c'est-à-dire de la phase recherche du besoin à l'acceptation du candidat. J'ai hâte de compléter ma formation et pouvoir retourner en entreprise pour valider mes acquis.

A titre de personnel, j'ai débuté mon parcours de stagiaire dans une structure où le poste de RRH n'était pas pourvu depuis Novembre 2014. Les différentes tâches avaient donc été partagées et chacun faisait au mieux, mais dans un sentiment « d'insécurité » faute de savoir et de connaissances pointues. L'arrivée du RRH à redonner une sérénité au sein du site.