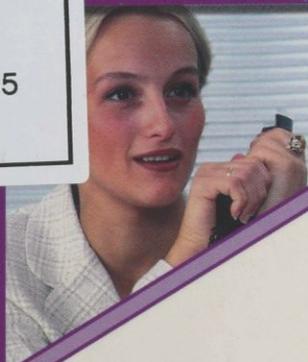


L 3.11

M5

3155

BOYER & Noël EQUILBEY



Le Vade Mecum du

DRH



Collection Pratiques d'Entreprises

0249/08141

65

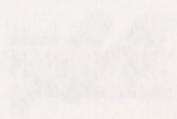
1115 N - BOSTON CT-30

COMMISSION & CATALOGUE D'ENTREPRISES -
Édité par Luc BOYER

LE VADE-MECUM

**LE VADE-MECUM
DU D.R.H.**

Luc BOYER
Noël EQUILLEY



12 2000-16 469

DL-13 10 1999 42111

COLLECTION « PRATIQUES D'ENTREPRISES »
dirigée par Luc BOYER

LE VADE-MECUM DU D.R.H.

Luc BOYER
Noël EQUILBEY



Éditions EMS
18, rue Claude-Bloch
14050 CAEN CEDEX 4



Le logo qui figure sur la couverture de ce livre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, tout particulièrement dans le domaine du droit, d'économie et de gestion, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

© Éditions EMS, 1999

Nous rappelons donc qu'il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement sur quelque support que ce soit le présent ouvrage sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC), 3, rue Hautefeuille, 75006 Paris (Code de la propriété intellectuelle, articles L. 122-4, L. 122-5 et L. 335-2).

ISBN : 2-912647-43-6

INTRODUCTION

La fonction Ressources Humaines (RH), qu'elle soit remplie soit par des hommes occupant des postes entièrement dédiés à cette fonction, soit par des responsables qui intègrent cette activité RH au sein d'une responsabilité plus large, vit, depuis une dizaine d'années une véritable mutation.

A preuve, s'il en était besoin, la croissance du nombre de médias, journaux spécialisés, pages spéciales des médias généralistes, des associations professionnelles – locales, nationales ou internationales –, des enseignements et des recherches, des congrès et des réunions *ad hoc*, et, bien sûr, des cabinets de conseil, de recrutement et d'intérim de toutes tailles et de toutes origines. Tous ces dispositifs ont fait faire des progrès considérables pour étudier, comprendre, accompagner et, parfois, précéder les changements de cette fonction devenue stratégique pour l'entreprise.

Ces modifications dans le rôle et la mise en œuvre de la Gestion des ressources humaines (GRH) sont, classiquement, la conséquence des modifications de l'environnement de la firme et de sa politique générale.

Parmi les changements qui ont fait évoluer ce métier, on peut citer, de manière non exhaustive, quelques facteurs importants :

- L'internationalisation des firmes, y compris nombre de PME bien campées dans leur niche, qui entraîne des comparaisons, l'adoption de méthodes concertées ou unifiées, des modes de gestion internationale, des centres de décision à l'étranger.
- Le développement de la « *corporate governance* » qui se traduit par l'influence croissante des actionnaires et des administrateurs qui donnent, globalement, la priorité aux résultats économiques de la firme.
- Un phénomène très général de stratégie offensive des sociétés par le recentrage des activités sur un ou plusieurs métiers de base, rejetant, par externalisation, ce qui n'est pas indispensable et se développant en conséquence pour figurer au plan international parmi les leaders mondiaux.

- L'arrivée sur le marché de l'emploi des jeunes diplômés, spécifiquement formés à la GRH depuis le niveau Bac + 2 et qui viennent cohabiter avec les responsables en place, issus, dans une large proportion, d'un parcours différent et qui sont parfois ni diplômés ni spécialisés.

- La création d'écoles de formation internes (ou externes) d'apprentissage ou de perfectionnement aux métiers de la GRH.

- Une répartition des rôles différentes avec les opérationnels (responsables d'unité, de centre de profit, de projets,...) qui intègrent dans leur fonction, avec parfois l'assistance de correspondants, une partie des activités de GRH anciennement centralisées.

- De ce fait, la gestion centrale des RH, souvent allégée et spécialisée se focalise sur la définition de la règle du jeu, sur des objectifs de développement et de coordination, sur l'administration et la négociation sociale ou sur des dossiers spécifiques.

- L'intégration fréquente dans la GRH de responsabilités plus ou moins nouvelles comme l'organisation, la communication, la qualité et la sécurité.

- Le développement de la fonction RH dans des secteurs d'activités qui, jusqu'à une date récente, géraient essentiellement la dimension administrative du personnel comme c'était souvent le cas dans le BTP, la distribution et le tourisme-hôtellerie pour ne citer que ces secteurs.

- L'arrivée massive de la micro-informatique et des logiciels de traitement permettant la mise en réseau, l'accès à l'information en temps réel facilitant, de fait, le partage du pouvoir et de la connaissance.

- La féminisation de la fonction.

- L'influence des cabinets de conseil spécialisés, dont les leaders sont le plus souvent anglo-saxons, qui véhiculent avec les cabinets d'experts-comptables et les SSII des concepts et des pratiques relativement nouveaux en France.

- La nécessité de prendre en compte, dans l'entreprise, de grands dossiers dans lesquels la Direction des ressources humaines (DRH) sera plus ou moins fortement impliquée, comme :

- la gestion par projet,
 - les 35 heures et l'aménagement du temps de travail,
 - la flexibilité,
 - les systèmes de retraite ou de couverture sociale,
 - les rémunérations, y compris les *benefits* (stocks options, voiture, avantages de toute sorte,...),

- les dispositifs d'apprentissage, de CDD, d'intérim.

- ...

Toutes ces grandes modifications rendent nécessaires pour le DRH et son équipe (comme pour le responsable d'une PME), dans le cadre de la politique définie par la Direction Générale de l'Entreprise ou du Groupe auquel ils appartiennent, la connaissance et la maîtrise d'un ensemble d'apports, de méthodes et d'outils entre lesquels il est souvent nécessaire d'établir des hiérarchies, des arbitrages ou des compromis.

Dans chaque entreprise, selon ses activités, sa taille, sa culture et son âge peuvent ou doivent coexister ou se succéder, ici, une logique de poste parfois associée à une qualification des emplois, là, par exemple pour une *start up*, une logique intégrale de gestion des compétences, ailleurs, une approche par l'externalisation et la recherche d'une flexibilité maximum, ou encore une gestion par le contrôle rigoureux des processus, pouvant aller jusqu'à la certification.

Le bon sens, l'empathie, la rigueur et l'équité, le sens du dialogue et de l'écoute, la veille sociale et l'anticipation restent, plus que jamais, parmi les principales qualités attendues de la DRH ; mais, de plus en plus, celle-ci doit maintenant concevoir ou adapter, mettre en place tout ou partie des méthodes en usage dans la profession.

Ces outils représentent non seulement un moyen d'améliorer l'efficacité de la fonction RH mais sont aussi – comme les instruments comptables – un puissant levier de développement d'une culture commune d'entreprise ainsi que d'une mise en œuvre d'une politique sociale concertée.

Pour réaliser ce *vade-mecum*, les auteurs ont, certes, utilisé la formalisation de leurs travaux en tant qu'enseignants, formateurs ou chercheurs, mais aussi, et surtout, leurs expériences comme chefs d'entreprise et comme consultants en RH et organisation, en France et à l'étranger, dans des entreprises de toutes tailles, privées ou publiques.

En comparaison avec de très nombreux ouvrages – dont beaucoup de grande qualité – traitant de la GRH, les auteurs ont choisi le parti pris de la GRH vue strictement du côté du DRH, dans le contexte actuel. Que tous les DRH qui, directement ou indirectement, ont apporté leur concours à ce travail soient ici chaleureusement remerciés.

Ce manuel, car c'est bien de cela qu'il s'agit, présente des outils – toujours à enrichir – le plus souvent utilisés ou utilisables dans les entreprises. Les auteurs considèrent que ce *vade-mecum* procure, en quelque sorte, une base minimum de connaissances que tout acteur de la GRH devrait avoir assimilée.

L'ouvrage comprend trois parties.

1. Dans un premier chapitre, les principes généraux de la GRH sont présentés, avec en particulier les définitions et les enjeux.

2. Le deuxième chapitre traite des principaux domaines d'action du DRH, préparant en quelque sorte le chapitre suivant, le plus opérationnel (et le plus volumineux).

3. Le troisième chapitre décline concrètement une dizaine de grands dossiers qui détaillent les principaux outils correspondants, utilisés par le DRH ou le consultant, voire l'enseignant ou l'étudiant.

Quelques exemples de procédures et une bibliographie complètent l'ouvrage.

Pour la bibliographie, les auteurs ont sélectionné un certain nombre d'ouvrages (que les auteurs oubliés veuillent bien leur pardonner) qui, à leurs yeux, constituent déjà un fond solide de livres spécialisés utiles.

CHAPITRE 1

Principes généraux

1. Définitions

La Gestion des Ressources Humaines (GRH), ou gestion de l'homme au travail dans une organisation (publique ou privée), recouvre l'ensemble des composantes sociales de l'entreprise. Elle peut donc s'analyser à partir des responsabilités qu'elle assume, soit :

- une responsabilité économique avec la recherche de la meilleure allocation de ressources possible et la prise en compte des ressources humaines en tant qu'investissement de l'entreprise,
- une responsabilité juridique avec le respect des textes législatifs, réglementaires et conventionnels qui protègent le salarié et s'imposent à l'administration et à la gestion du personnel,
- une responsabilité sociale dans la recherche de la valorisation et de la motivation des hommes au travail qui trouvent leur expression dans l'adaptation de l'entreprise à son environnement.

Comprise de manière globale, la GRH apparaît à la fois comme intégrant l'ensemble des préoccupations de gestion sociale (recrutement, formation, rémunération, motivation,...) et leurs modes de traitement (administration, gestion, communication, contrôle).

- *Textes législatifs* : les principaux forment le Code du Travail constitué par la réunion des nombreuses lois régissant l'emploi, les salaires, les conditions de travail, etc.
- *Textes réglementaires* : ensemble des décrets et arrêtés portant sur la protection sociale et les obligations des salariés et de l'entreprise en particulier.
- *Textes conventionnels* : dispositions des Conventions Collectives ou des Accords d'Entreprise régissant les rapports entre employeur et salarié au sein d'une branche professionnelle ou de l'entreprise.

En d'autres termes, la GRH se présente comme l'ensemble des politiques et des mesures, quelles que soient leur forme, dont le centre est l'homme au travail, de son recrutement au contrôle de son activité, en passant par sa gestion prévisionnelle ou quotidienne et des modes de communication qui le relie à l'entreprise.

Exemple : les modes de traitement du recrutement (H. Leteurtre 1989)

- La fonction administrative sera consacrée à la tenue des fichiers (registre du personnel, portefeuille de candidature,...), à la récep-

tion des courriers, à l'organisation matérielle de la procédure de recrutement, etc. ;

- *la fonction de gestion s'exercera au travers de la gestion prévisionnelle du personnel et du plan de développement des ressources humaines en amont du recrutement puis au travers de la gestion prévisionnelle en aval ;*

- *la fonction de communication sera utilisée de manière externe au développement de l'image de l'entreprise au travers des annonces de recrutement, et de manière interne, en facilitant l'intégration du salarié recruté ;*

- *la fonction de contrôle permettra de s'assurer que la procédure de recrutement formalisée a bien été suivie, puis que le recrutement a été efficace (analyse du turn-over des personnes récemment recrutées, besoins en formation à court terme après le recrutement,...*

La GRH revêt 3 grandes dimensions selon le niveau des préoccupations auquel elle se situe :

- elle est au service des buts à long terme et des objectifs que se donne l'entreprise et qui débouchent sur des plans (ou programmes) d'action visant à une allocation optimale des ressources pour atteindre ces buts et objectifs (on parle alors de gestion prévisionnelle des emplois – voire des effectifs – ou GPE),

- le niveau de la politique : elle définit des orientations, des modes de travail et des procédures cohérentes avec les plans d'action et les objectifs définis,

- le niveau des actions : elle a pour but de mettre en œuvre les plans d'action grâce à l'emploi de méthodes et d'outils adaptés respectant la conformité juridique (textes législatifs,...) et recherchant l'efficacité et l'efficience.

- *Efficacité : concordance entre les résultats observés et les objectifs assignés à l'action.*

- *Efficience : qualité des résultats obtenus au moindre coût, chaque action en matière de GRH ayant toujours un coût souvent malaisé à calculer.*

Dans cette optique, la GPE peut se définir comme la conception, la mise en œuvre et le suivi de politiques et de plans d'action cohérents :

- visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources humaines de l'entreprise (en termes d'effectifs et de

compétences) en fonction de son plan stratégique (ou du moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés),

– et impliquant le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle.

L'évolution de la GRH montre comment, progressivement, s'est affirmée dans l'entreprise l'impression que la ressource rare n'était pas tant le capital ou la technologie que la « compétence humaine motivée ».

Un des grands objectifs de la GRH devient alors de mettre en place les situations de travail dans lesquelles les structures et les procédures facilitent la performance à tous les niveaux.

En échange de cette performance, et pour l'obtenir, la GRH doit garantir la contrepartie de la contribution de chacun en termes de rémunération, d'intérêt du travail, de perspectives d'évolution, de qualité de vie au travail,...

Elle doit globalement veiller à satisfaire les besoins objectifs et subjectifs des salariés, en permettant à l'entreprise d'atteindre ses propres objectifs, notamment en matière de rentabilité.

Centre des Jeunes Dirigeants (CJD), Livre blanc sur l'entreprise du XXI^e siècle : « Si l'on admet que le critère central de la production devient la rapidité de réponse au changement, le défi du management est de mettre au point une organisation souple, réactive et productive.

On ne pourra y parvenir sans que l'entreprise se rapproche du projet personnel de chacun, car c'est la vraie contribution qu'elle peut donner à la flexibilité qu'elle demande au salarié. »

in « Enjeux, Les Echos », N° 117. Septembre 1996.

Le contexte dans lequel se situe la GRH de nos jours se caractérise par l'existence de nombreux défis auxquels l'entreprise doit faire face. On peut ainsi citer :

1. Les mutations technologiques qui bouleversent le contenu du travail et le contenu des compétences requises de la part des salariés : elles obligent les Directions des Ressources Humaines à assurer une veille technologique et à anticiper les conséquences en matière de GRH de l'introduction des nouvelles technologies dans l'entreprise.

2. L'évolution du contexte social avec une certaine croissance de la population active alors qu'on observe une pénurie relative de main-d'œuvre, que de nouveaux courants sociaux-culturels (individualisme, initiative, flexibilité,...) se manifestent et que les conflits sociaux changent de mode d'expression.

- JARDILLIER P. (1982), La maîtrise de l'emploi. Paris : Presses Universitaires de France.
- LE BOTERF G. (1991), L'ingénierie et l'évaluation de la formation. Paris : Editions d'Organisation.
- LE BOTERF G. (1994), De la compétence. Paris : Editions d'Organisation.
- LE BOTERF G. (1988), Le schéma directeur des emplois et des ressources humaines – Un outil de management stratégique. Paris : Editions d'Organisation.
- LETEURTRE H. (1989). Audit de gestion sociale des Etablissements Hospitaliers. Paris : Berger-Levrault (coll. Manuels B-L Santé)..
- LEVY-LEBOYER C. (1990), Evaluation du personnel – Quelles méthodes choisir ? Paris : Editions d'Organisation.
- LEVY-LEBOYER C. (1993), Le bilan de compétences. Paris : Editions d'Organisation.
- MAHE de BOISLANDELLE D. (1991), Les gestion des Ressources Humaines par l'exemple. Paris : Editions Chotard.
- MALLET L. (1991), Gestion prévisionnelle de l'emploi. Paris : Editions Liaisons.
- ROMELAER P. (1993), Gestion des ressources humaines. Paris : Armand Colin.
- PEMARTIN D. (1999), Gérer par les compétences. Caen : Editions Management Société (coll. l'actualité de la gestion).
- PERETTI J.-M. (1994), Ressources Humaines et gestion du personnel. Paris : Vuibert
- PERETTI J.-M. (dir.) (1996) Tous DRH. Paris : Editions d'Organisation.
- REYNAUD J.-D. (1995), Le conflit, la négociation et la règle. Toulouse : Octares Editions (coll. « Travail »).
- SAINSAULIEU R. (1977) L'identité au travail – Les effets culturels de l'organisation. Paris : Fernand Nathan (coll. Comprendre la gestion).
- SAINSAULIEU R. et le CESI (1981), L'effet formation dans l'entreprise. Paris : Dunod (coll. « L'œil économique »).
- THIERRY D., SAUTET C. (1993) La Gestion prévisionnelle et préventive des emplois et des compétences. Paris : Editions de l'Harmattan.
- TOURAINÉ A., WIEVIORKA M., DURET F. (1984). Le mouvement ouvrier. Paris : Fayard (coll. « L'espace du politique »).
- SAVALL H., ZARDET V. (1987), Maîtriser les coûts cachés. Paris : Editions Economica.
- VATTEVILLE E. (1985), Mesure des ressources humaines et gestion de l'entreprise. Paris : Economica (coll. « gestion »).
- TAYLOR F.W. (1912), Principes de l'organisation scientifique des usines. Paris : Dunod et Pinat.
- WEISS D. (et collaborateurs) (1992), La fonction ressources humaines. Paris : Editions d'Organisation.

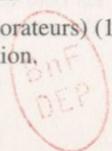


TABLE DES MATIÈRES

Introduction	5
Chapitre 1. Principes généraux	9
1. Définitions	10
2. Les enjeux de la GRH	13
3. Modalités de mise en œuvre de la GRH	15
3.1. L'administration	15
3.2. Le recrutement	16
3.3. La formation	18
3.4. La rémunération	20
3.5. Les conditions de travail	21
3.6. Le dialogue social dans l'entreprise	22
3.7. La communication interne	23
Chapitre 2. Grands domaines de la gestion des ressources humaines	25
1. La gestion des emplois et des effectifs	26
2. La gestion du potentiel humain et des carrières	31
3. La gestion des rémunérations, des classifications et des charges	32
4. La gestion du temps de travail	33
5. La gestion des relations de travail	34
6. La gestion des conditions de vie au travail	34
Chapitre 3. Les grands dossiers du DRH	37
1. La description de poste ou de fonction	38
1.1. La description de poste générique	38
1.2. La déclinaison de la stratégie de l'entreprise	41
1.3. La prise en compte des compétences	42
1.4. Le traitement et l'exploitation des descriptions de poste	44
1.5. La liaison avec les obligations conventionnelles	46
2. La gestion des compétences	47
2.1. Définitions. Généralités	48
2.2. Métiers. Emplois. Postes	51
2.3. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences	55
2.4. L'organisation qualifiante	55