



Sous la direction de
**Jean-Marie
Peretti**

NOUVELLE ÉDITION ENTièrement REFONDUE

TOUS DRH

LES MEILLEURES PRATIQUES PAR 51 PROFESSIONNELS

Jean-Rémy ACAR • David ALIS • Michèle AMIEL • Nathalie ATLAN-LANDABURU • David AUTISSIER
Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS • Laurent BIBARD • Frank BOURNOIS • Jacques BOUVET
Jacques BROUILLET • Jean-Luc CERDIN • Anne-Marie de VAIVRE • Raphaël DOUTREBENTE
Marc DUMAS • Mireille FESSER-BLAESS • Tristan FLAVIGNY • Louis FORGET • Pierre André FORTIN
Diane GADAUD • Jean-Michel GARRIGUES • Alain GAVAND • Alexandre GUILLARD
Jacques IGALENS • Jocelyne IENTILE-YALENIOS • Alan JENKINS • Michel JONQUIERES
Michel JORAS • Hubert LANDIER • Michel LE BERRE • Alain LEMPEREUR • Jean Pierre MAGOT
Mohamed MATMATI • Alain MEIGNANT • Youssef MENSOU • Bernard MERCK • Michèle MILLOT
Virginie MOISSON • Ariane OLLIER-MALATERRE • Jean-Marie PERETTI • Alain ROGER
Olivier ROQUES • Jean-Pol ROULLEAU • Aline SCOUARNEC • François SILVA • Bruno SIRE
Brahim TEMSAMANI • Patrice TERRAMORSI • Maurice THEVENET • Anne VAUCHERET
Jean-Luc VERGNE • Zahir YANAT

EYROLLES

Jean-Rémy ACAR
 David ALIS
 Michèle AMIEL
 Nathalie ATLAN-LANDABURU
 David AUTISSIER
 Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS
 Laurent BIBARD
 Frank BOURNOIS
 Jacques BOUVET
 Jacques BROUILLET
 Jean-Luc CERDIN
 Anne-Marie de VAIVRE
 Raphaël DOUTREBENTE
 Marc DUMAS
 Mireille FESSER-BLAESS
 Tristan FLAVIGNY
 Louis FORGET
 Pierre André FORTIN
 Diane GADAUD
 Jean-Michel GARRIGUES
 Alain GAVAND
 Alexandre GUILLARD
 Jacques IGALENS
 Jocelyne IENTILE-YALENIOS
 Alan JENKINS
 Michel JONQUIERES
 Michel JORAS
 Hubert LANDIER
 Michel LE BERRE
 Alain LEMPEREUR
 Jean Pierre MAGOT
 Mohamed MATMATI
 Alain MEIGNANT
 Youssef MENSOU
 Bernard MERCK
 Michèle MILLOT
 Virginie MOISSON
 Ariane OLLIER-MALATERRE
 Jean-Marie PERETTI
 Alain ROGER
 Olivier ROQUES
 Jean-Pol ROULLEAU
 Aline SCOUARNEC
 François SILVA
 Bruno SIRE
 Brahim TEMSAMANI
 Patrice TERRAMORSI
 Maurice THEVENET
 Anne VAUCHERET
 Jean-Luc VERGNE
 Zahir YANAT

- Recruter
- Gérer l'emploi et les temps
- Développer les compétences et les talents
- Rémunérer
- Mobiliser et impliquer les personnes

- Contribuer à la qualité de vie au travail
- Négocier
- Contribuer au développement durable de l'organisation
- Utiliser le SIRH et les NTIC
- Veiller

La réussite d'un responsable hiérarchique nécessite une compétence ressources humaines accrue afin de développer et mobiliser les compétences individuelles et collectives de ses équipes.

Pour apporter aux managers les démarches et outils permettant d'agir de manière efficace en ressources humaines, cet ouvrage rassemble les contributions de DRH, experts, consultants, enseignants et chercheurs, qui, au-delà de la diversité de leur expérience professionnelle, de leur formation et de leurs responsabilités, partagent une triple conviction :

- ✓ la performance du management des ressources humaines (MRH) est un facteur clé du succès et de développement durable ;
- ✓ la performance du MRH repose sur le partage de la fonction entre la DRH et les opérationnels, gage de décisions adaptées au terrain et à la diversité des personnes ;
- ✓ la réussite du partage nécessite une expertise et une implication renforcées des responsables hiérarchiques en matière de ressources humaines.

Cette nouvelle édition entièrement refondue s'adresse aux dirigeants et aux cadres opérationnels. Son ambition est de leur apporter les connaissances théoriques et pratiques, les savoirs, savoir-faire et savoir agir leur permettant de devenir le véritable DRH de leurs collaborateurs.

Sous la direction de Jean-Marie PERETTI, professeur à l'ESSEC et à l'IAE de Corse, cet ouvrage réunit les contributions et témoignages de 51 dirigeants, praticiens, experts et enseignants-chercheurs. Chacun des thèmes a été traité par un auteur avec son vécu, sa sensibilité, son style et son approche personnelle, contribuant ainsi à construire un ouvrage riche et vivant.

Code éditeur : G55304 • ISBN : 978-2-712-55304-8

TOUS DRH

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05

www.editions-eyrolles.com

Déjà parus dans la même collection

Jean-Marie Peretti, *Tous DRH*, 1994.

Jean-Marie Peretti, *Tous leaders*, 2011.

Jacques Igalens (dir.), *Tous responsables*, 2004.

Jean-Marie Peretti (dir.), *Tous reconnus*, 2006.

Jean-Marie Peretti (dir.), *Tous différents*, 2007.

Jean-Marie Peretti (dir.), *Tous talentueux*, 2009.

Jean-Marie Peretti (dir.), *Tous vertueux*, 2010.

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 notamment dans l'enseignement 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.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 1996, 2001, 2006, 2012

ISBN : 978-2-212-55304-8

TOUS DRH

Les meilleures pratiques par 51 professionnels

Sous la direction de Jean-Marie PERETTI

Préface de Jacques IGALENS

Les auteurs

*Jean-Rémy ACAR, David ALIS, Michèle AMIEL, Nathalie ATLAN-LANDABURU,
David AUTISSIER, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Laurent BIBARD,
Frank BOURNOIS, Jacques BOUVET, Jacques BROUILLET, Jean-Luc CERDIN,
Anne-Marie de VAIVRE, Raphaël DOUTREBENTE, Marc DUMAS,
Mireille FESSER-BLAESS, Tristan FLAVIGNY, Louis FORGET,
Pierre André FORTIN, Diane GADAUD, Jean-Michel GARRIGUES,
Alain GAVAND, Alexandre GUILLARD, Jacques IGALENS,
Jocelyne IENTILE-YALENIOS, Alan JENKINS, Michel JONQUIERES,
Michel JORAS, Hubert LANDIER, Michel LE BERRE, Alain LEMPEREUR,
Jean Pierre MAGOT, Mohamed MATMATI, Alain MEIGNANT,
Youssef MENSOU, Bernard MERCK, Michèle MILLOT, Virginie MOISSON,
Ariane OLLIER-MALATERRE, Jean-Marie PERETTI, Alain ROGER,
Olivier ROQUES, Jean-Pol ROULLEAU, Aline SCOUARNEC, François SILVA,
Bruno SIRE, Brahim TEMSAMANI, Patrice TERRAMORSI,
Maurice THEVENET, Anne VAUCHERET, Jean-Luc VERGNE, Zahir YANAT*

Quatrième édition

EYROLLES



Les coauteurs

ACAR Jean-Rémy, dirigeant de filiales et manager de transition dans le secteur des services aux entreprises et aux personnes (médico-social et assistance aux personnes âgées, sécurité et télésurveillance, « facility services » et gestion immobilière, travail temporaire et insertion par l'activité économique). Diplômé de l'Essec où il est intervenant et tuteur. Conseiller municipal à Herblay (Val d'Oise).

ALIS David, professeur des universités, premier vice-président de l'Université de Rennes 1, chercheur au Centre de recherches en économie et management (CREM CNRS), IGR-IAE, directeur du service Orientation insertion entreprise (SOIE), membre de l'AGRH, de la Société française de management (SFM) et de l'American Academy of Management (AoM).

AMIEL Michèle, diplômée de l'ESSEC et docteur en sciences de gestion, DRH LVMH groupe d'activités Mode, membre du comité exécutif. Conseil en conduite de changement et enseignante au sein du groupe ESSEC, elle a ensuite intégré la direction Corporate du groupe LVMH. Depuis quatorze ans, elle exerce dans les affaires de luxe son *leadership* en stratégie, *change management*, *design* organisationnel et *talent management* et accompagne les changements de culture en mettant en œuvre des initiatives à l'échelle internationale.

ATLAN-LANDABURU Nathalie, diplômée RH de l'ESSEC, chef de projet pour l'Observatoire de la vie au travail (OVAT), directeur ATL conseil, enseignante à l'ESSEC Executive Education.

AUTISSIER David, docteur HDR en sciences de gestion, maître de conférences à l'IAE Gustave Eiffel, Université Paris Est, directeur exécutif de la Chaire ESSEC du Changement, consultant auprès de grands groupes internationaux et auteur de nombreux ouvrages sur la conduite du changement.

BESSEYRE DES HORTS Charles-Henri, professeur associé, groupe HEC. Directeur scientifique de l'Executive MS part-time HEC « Management stratégique des ressources humaines ». Scientific Advisor SIA Conseil, consultant et formateur auprès d'entreprises internationales en Europe, Afrique et Asie. Auteur de nombreux livres et articles dont *L'entreprise mobile*, Pearson, 2008.

BIBARD Laurent, professeur et ancien directeur de l'ESSEC Business School. Consultant en éthique des organisations et processus décisionnels en situation d'incertitude. Il travaille sur le genre, son dernier ouvrage portant sur *Sexualité et mondialisation* (L'Harmattan, 2010).

BOURNOIS Frank, professeur des universités, professeur à l'Université Panthéon Assas Paris II, codirecteur du CIFFOP, membre du comité de rédaction de revues internationales, auteur et coauteur de nombreux articles et ouvrages, il conseille les directions générales de grands groupes pour la préparation de leurs futurs dirigeants.

BOUVET Jacques, président de l'AINF (prévention des risques et santé au travail), ancien président des Charbonnages de France, d'Eco-emballages et de l'Agence nationale pour la maîtrise de l'énergie (ADEME), président du cercle Entreprise et santé.

BROUILLET Jacques, avocat au barreau de Paris, conseil en droit du travail et en droit social communautaire. Intervenant à l'ESSEC et dans diverses universités. Auteur de nombreux articles et de plusieurs ouvrages.

CERDIN Jean-Luc, Chartered MCIPD, professeur à l'ESSEC Business School. Directeur académique du MS part-time « Management des Ressources Humaines ». Il effectue des recherches, publie et consulte dans les domaines de la GRH dans les organisations multinationales, la gestion de la mobilité internationale et la gestion de carrière. Son dernier ouvrage s'intitule *S'expatrier en toute connaissance de cause*.

De VAIVRE Anne-Marie, agrégée de Lettres, docteur en sociologie des communications, est associée de TITANE ITCWS et cofondatrice de l'ARDHD, une association de respect des droits de l'Homme. Ses champs d'intervention sont l'application des « sciences souples », marketing, RH et prospective, aux projets managériaux. Elle est animatrice du cercle Entreprises et Santé.

DOUTREBENTE Raphaël, juriste en droit social, diplômé ESSEC E.E., directeur des ressources humaines et de l'organisation du groupe MONNIER.

DUMAS Marc, docteur en sciences de gestion, maître de conférences à l'IUT de Quimper, chercheur à l'ICI, EA 2652, Université de Bretagne occidentale, membre du comité de rédaction de la *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, auteur de travaux sur la qualité de vie au travail, la relation travail hors-travail et l'implication.

FESSER-BLAESS Mireille, docteur en sciences de gestion. Dans la fonction RH depuis 1984, DRH depuis 1997. DRH de Volvo Trucks France, vice-présidente de Génération RH, trophée 2011 du DRH entrepreneur, intervenante ESSEC Executive Education, CNAM, Université de Rennes. Coauteur de divers ouvrages en particulier sur les hauts potentiels.

FLAVIGNY Tristan, fondateur et associé cogérant du cabinet de recrutement Sapiance RH.

FORGET Louis, ingénieur HEI Lille, a occupé différents postes opérationnels et de DRH dans un grand groupe international. Il est enseignant à l'ESSEC Executive Education, consultant, secrétaire général de l'IAS et coauteur de divers ouvrages.

FORTIN Pierre André, DESS RH université de Paris Descartes, consultant senior du cabinet de recrutement Sapiance RH.

GADAUD Diane, diplômée de l'École des psychologues praticiens et du Master Développement et management des Hommes, 30 ans d'expérience du recrutement, enseignante à l'ESSEC Executive Education, l'IAE de Paris, l'ESCP Europe.

GARRIGUES Jean-Michel, HEC, IAE de Bordeaux, directeur associé en charge des ressources humaines et du développement du cabinet BLB Associés après avoir effectué la majorité de son parcours au sein du groupe Lagardère, comme DRH de Giraudy, secrétaire général d'Europe 1 et DRH de NRJ groupe.

GAVAND Alain, président directeur général d'Alain Gavand Consultants, cabinet de conseil en ressources humaines et en recrutement. Président fondateur d'« À Compétence Égale », association de lutte contre les discriminations dans le recrutement.

GUILLARD Alexandre, docteur en sciences sociales, directeur de l'innovation et de l'organisation, CNP assurances, secrétaire général de l'Institut du capital humain, vice-président de l'IAS, administrateur de l'AFOPE.

IGALENS Jacques, professeur des universités, directeur de la recherche de Toulouse Business School, président d'honneur AGRH et IAS. Auteur et coauteur de nombreux ouvrages et d'un grand nombre d'articles.

IENTILE-YALENIOS Jocelyne, doctorante en sciences de gestion, ATER à l'IAE de Lyon.

JENKINS Alan, PhD University of Liverpool. BA (Honours), University of Liverpool, professeur de management à l'ESSEC Business School, directeur académique de l'ESSEC-Mannheim Executive MBA. Auteur de nombreux ouvrages et articles. Son thème de recherche est la réorganisation du travail autour d'équipes autonomes et semi-autonomes à tous niveaux hiérarchiques.

JONQUIERES Michel, conseil et audit dans les systèmes de management (qualité, environnement, santé et sécurité au travail...), membre du comité d'orientation de la norme ISO 26000, auteur de divers ouvrages sur les audits Qualité et Environnement, la norme NF EN ISO 19011, et l'audit des systèmes de management. Président de Prométhics.

JORAS Michel, ESCP, docteur ès sciences de gestion, HDR. Auditeur social certifié, enseignant-chercheur, ESCE Paris, administrateur du Cercle d'éthique des affaires (CEA). Administrateur de l'Académie de l'éthique et du Cercle éthique des affaires. Auteur de nombreux ouvrages sur l'audit social, la RSE, la certification, la sûreté éthique et l'achat responsable.

LANDIER Hubert, vice-président de l'agence Synergie, vice-président de l'IAS et auteur de nombreux ouvrages sur le management des relations sociales.

LE BERRE Michel, professeur des universités, membre du CERAG, (E.D. 275). Parallèlement à ses activités de consultant en PME, il a longtemps dirigé le master de gestion du personnel de l'université Pierre Mendès France de Grenoble (UPMF). Il est directeur de recherche à Grenoble école de management. Il a écrit plusieurs ouvrages et chapitres sur la GRH.

LEMPEREUR Alain, docteur en sciences juridiques (SJD), faculté de droit, Université d'Harvard, mastère de philosophie de l'Université libre de Bruxelles. Spécialiste de la négociation européenne et médiateur en situation de conflits et de crises, professeur titulaire de la chaire Négociation et Médiation à l'ESSEC, il fonde IRENE, Institut européen de négociation. En 2011, il devient professeur à la Heller School for Social Policy and Management (Brandeis University Boston), titulaire de la chaire Alan B. Slifka et directeur du programme MBA « Coexistence and Conflict ».

MAGOT Jean Pierre, master RH CFFOP, LDP Harvard, partenaire chez MERCER, responsable de l'activité « Reward », directeur de l'activité « Capital Humain », enseignant à l'ESSEC Executive Education et au CFFOP Paris II.

MATMATI Mohamed, professeur au département Management et Comportement de Grenoble école de management, auteur d'articles et d'ouvrages et récemment « Moderniser la gestion des hommes dans l'entreprise ».

MEIGNANT Alain, directeur du cabinet Alain Meignant, conseil en management des ressources humaines, a alterné dans sa carrière des responsabilités dans des centres de formation et de conseil et de DRH dans l'industrie. Il a publié notamment *Ressources humaines ; déployer la stratégie*, *Manager la formation*, et *Le DRH, partenaire stratégique*. Il enseigne dans diverses institutions (ESSEC, IGS).

MENSOUM Youssef, docteur en marketing et titulaire d'un MBA, ancien responsable marketing dans une société *high-tech*, il a également conseillé et formé plusieurs responsables et dirigeants d'entreprises aussi bien nationales que multinationales. Actuellement, il dirige le groupe eHECT (Hautes études commerciales et techniques) à Tanger.

MERCK Bernard, diplômé HEC, consultant, a été DRH et directeur général dans diverses entreprises et directeur délégué à la DRH Groupe de France Télécom en charge du projet « RH demain ». Intervenant à l'ESSEC, ENOES, IGS. Auteur de deux livres et de plusieurs centaines d'articles sur l'informatisation de la fonction Personnel.

MILLOT Michèle, présidente de l'Observatoire des relations économiques et sociales, association de dirigeants d'entreprise désireux d'anticiper les évolutions sociales. Elle a publié : *L'entreprise et les stratégies syndicales, Transformer l'organisation du travail, Cadres : Bien gérer vos délégués, Les relations sociales en Europe*.

MOISSON Virginie, docteur en sciences de gestion, MCF à l'IAE de La Réunion, ses travaux de recherches portent sur les risques psychosociaux, le stress et le monde de la santé.

OLLIER-MALATERRE Ariane, professeur à Rouen Business School et membre associé du LISE-CNRS. Ses recherches portent sur l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle, aux plans individuel (gestion des frontières sur les médias sociaux comme Facebook), organisationnel (politiques RH et culture employeur) et national (politiques publiques et culture).

PERETTI Jean-Marie, professeur des universités, professeur à l'ESSEC Business School et à l'IAE de Corse, président de l'IAS. Président d'Honneur de l'AGRH et président du conseil scientifique de l'ADERSE. Professeur titulaire de la chaire ESSEC du Changement.

ROGER Alain, diplômé de l'ESSEC, docteur de l'Université d'Aix-Marseille et PhD de l'Université de Northwestern aux États-Unis, professeur des universités, il est directeur du Centre de recherche de l'IAE de Lyon. Ses principaux travaux portent sur la gestion des carrières, la place de la fonction ressources humaines dans les entreprises, et la gestion des chercheurs ou des experts dans les organisations.

ROQUES Olivier, docteur en sciences de gestion, MCF à l'IAE d'Aix-en-Provence, ses travaux de recherches portent notamment sur les risques psychosociaux et sur le stress.

ROULLEAU Jean-Pol, spécialiste de la formation des cadres aux relations sociales, du développement social et du suivi du climat social et de la détection des tensions. Il a publié : *L'Entreprise et les Stratégies syndicales, Transformer l'organisation du travail, Cadres : Bien gérer vos délégués, Les Relations sociales en Europe, Le Syndicalisme autrement*.

SCOUARNEC Aline, professeur des universités, professeur à l'IAE de Caen et à l'ESSEC Executive Education, rédacteur en chef de la revue *Management & Avenir*, vice présidente de l'IAS et de l'AGRH. Auteur

d'ouvrages, chapitres et articles, notamment sur la prospective des métiers et la GPEC.

SILVA François, directeur de l'Institut des nouvelles pratiques managériales de l'ESCEM, professeur associé au CNAM, vice-président de l'IAS. Auteur de nombreux articles et ouvrages en particulier sur les SIRH.

SIRE Bruno, professeur des universités, président de l'Université de Toulouse Capitole, *past* président de l'AGRH. A publié ou édité plusieurs ouvrages et de nombreux articles dans des revues internationales.

TEMSAMANI Brahim, docteur en management des organisations, titulaire d'un MBA et de masters en management des ressources humaines, *consulting* et *Business Intelligence*, a exercé la fonction de consultant et de cadre dirigeant au sein d'une grande institution financière marocaine. Il dirige les masters et MBA à l'école HECT (Tanger). Il a été contributeur à plusieurs ouvrages collectifs.

TERRAMORSI Patrice, docteur en sciences de gestion, MCF à l'Université de Corse. Ses travaux portent sur la reconnaissance dans les organisations et sur la diversité.

THEVENET Maurice, professeur au CNAM et à l'ESSEC Business School, *past* président de l'AGRH. Consultant auprès de groupes internationaux, il a publié de nombreux articles et ouvrages sur le management des personnes.

VAUCHERET Anne, diplômée ESC Reims, vice-présidente *Compensation & Benefits* du groupe Publicis après avoir été directeur du développement des ressources humaines chez Plastic Omnium Auto, directeur Développement des RH chez Groupama et directeur Formation chez Ato-fina.

VERGNE Jean-Luc, maîtrise de droit public, a été successivement DRH de Sanofi (1987-1992) puis du groupe Elf Aquitaine, avant de rejoindre le groupe PSA Peugeot Citroën en 1999 et de devenir DRH du groupe BPCE (2009-2011). Président de l'AFPA et de l'ANACT.

YANAT Zahir, professeur à BEM Bordeaux École de Management, auditeur agréé, président d'honneur de l'IAS, vice-président de l'Association pour le développement de l'enseignement et de la recherche sur la responsabilité sociale de l'entreprise (ADERSE). Diplômé de Sciences Po Bordeaux, titulaire d'un MBA de l'INPED Alger/HEC Montréal, docteur en sciences de gestion, habilité à diriger des recherches. Après avoir été DRH en Algérie pendant 25 ans, il enseigne depuis 1990 la GRH, l'audit social et la responsabilité sociale. Auteur de nombreux articles et contributeur de plusieurs ouvrages.

Sommaire

Préface – Tous DRH, la logique du partage de la fonction.....	15
<i>Jacques IGALENS</i>	
Avant-propos	23
<i>Jean-Marie PERETTI</i>	
Chapitre 1 – Le manager, premier DRH.....	25
<i>Jean-Marie PERETTI</i>	

Partie 1 : RECRUTER

Chapitre 2 – Connaître le contrat de travail	41
<i>Jacques BROUILLET</i>	
Chapitre 3 – Recruter ses collaborateurs.....	53
<i>Nathalie ATLAN-LANDABURU et Diane GADAUD</i>	
Chapitre 4 – Recruter sans discriminer à toutes les étapes du processus	61
<i>Alain GAVAND</i>	
Chapitre 5 – Recruter des dirigeants ou des cadres expérimentés.....	73
<i>Pierre André FORTIN et Tristan FLAVIGNY</i>	

Partie 2 : GÉRER L'EMPLOI ET LES TEMPS

Chapitre 6 – Contribuer au management prospectif des métiers	85
<i>Aline SCOUARNEC</i>	
Chapitre 7 – Gérer l'emploi au quotidien	93
<i>Jean-Rémy ACAR et Jean-Marie PERETTI</i>	
Chapitre 8 – Aménager le temps de travail.....	103
<i>David ALIS</i>	
Chapitre 9 – Veiller à l'articulation vie professionnelle/vie personnelle	113
<i>Ariane OLLIER-MALATERRE, Marc DUMAS et David ALIS</i>	

Partie 3 : DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS

Chapitre 10 – Évaluer le potentiel d'évolution ou le talent ?.....	123
<i>Mireille FESSER-BLAESS</i>	
Chapitre 11 – Suivre les carrières de ses collaborateurs	133
<i>Alain ROGER et Jocelyne IENTILE-YALENIOS</i>	
Chapitre 12 – Manager la formation	141
<i>Alain MEIGNANT</i>	
Chapitre 13 – Former des managers	171
<i>Raphaël DOUTREBENTE et Louis FORGET</i>	
Chapitre 14 – Affiner le savoir-être de ses collaborateurs	179
<i>Laurent BIBARD</i>	
Chapitre 15 – Accompagner le développement international des organisations et de leurs salariés.....	187
<i>Jean-Luc CERDIN</i>	

Partie 4 : RÉMUNÉRER

Chapitre 16 – Faire de la rémunération un levier de la performance...	201
<i>Bruno SIRE</i>	
Chapitre 17 – Évaluer les rôles et responsabilités	211
<i>Anne VAUCHERET</i>	
Chapitre 18 – Connaître les nouvelles politiques de rémunération performantes	221
<i>Jean Pierre MAGOT</i>	
Chapitre 19 – Reconnaître ses collaborateurs	227
<i>Jean-Marie PERETTI et Patrice TERRAMORSI</i>	

Partie 5 : MOBILISER ET IMPLIQUER LES PERSONNES

Chapitre 20 – Des managers DRH pour l'implication des personnes	235
<i>Maurice THEVENET</i>	
Chapitre 21 – Renforcer l'engagement des salariés pour une meilleure efficacité au travail	249
<i>Hubert LANDIER</i>	

Chapitre 22 – Manager la performance des hommes dans l’entreprise	255
<i>Michel LE BERRE et Mohamed MATMATI</i>	
Chapitre 23 – Réussir le changement pour une entreprise innovante et performante : résilience, créativité, intelligence émotionnelle et sens	267
<i>Michèle AMIEL</i>	
Chapitre 24 – Tous gestionnaires du changement.....	285
<i>David AUTISSIER et Alexandre GUILLARD</i>	

Partie 6 : CONTRIBUER À LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

Chapitre 25 – Identifier les principaux facteurs de stress	295
<i>Virginie MOISSON et Olivier ROQUES</i>	
Chapitre 26 – Santé, équilibre et qualité de vie : responsabilité durable des managers	305
<i>Jacques BOUVET, Anne-Marie de VAIVRE et Jean-Luc VERGNE</i>	
Chapitre 27 – Redessiner l’organisation du travail.....	317
<i>Alan JENKINS</i>	

Partie 7 : NÉGOCIER

Chapitre 28 – Connaître les logiques et modes d’action des syndicalistes ou comment bien « gérer » ses délégués	327
<i>Michèle MILLOT et Jean-Pol ROULLEAU</i>	
Chapitre 29 – Faciliter une négociation responsable : un engagement personnel et organisationnel	345
<i>Alain LEMPEREUR</i>	

Partie 8 : CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L’ORGANISATION

Chapitre 30 – Développer compétences et comportement éthiques ...	355
<i>Michel JORAS et Michel JONQUIERES</i>	
Chapitre 31 – Imposer l’homme dans la stratégie.....	367
<i>Jean-Michel GARRIGUES</i>	

Partie 9 : UTILISER LE SIRH ET LES NTIC

Chapitre 32 – Tous DRH autour d’un SIRH fédérateur	375
<i>Bernard MERCK</i>	
Chapitre 33 – Utiliser les SIRH	399
<i>Brahim TEMSAMANI et Youssef MENSOU</i>	
Chapitre 34 – Tous virtuels : quelles conséquences pour la fonction RH ?	413
<i>François SILVA</i>	

Partie 10 : VEILLER

Chapitre 35 – Avoir une vision stratégique des RH	427
<i>Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS</i>	
Chapitre 36 – Activer l’intelligence économique et stratégique dans l’entreprise	435
<i>Frank BOURNOIS</i>	
Chapitre 37 – Être un auditeur responsable : auditer différemment....	443
<i>Zahir YANAT</i>	

Préface

Tous DRH, la logique du partage de la fonction

Jacques IGALENS

Tous DRH ? Et si la jeune histoire de la GRH, n'était qu'un perpétuel recommencement ? À défaut de rendre compte du présent ou de préfigurer un proche avenir, il est certain que l'accroche qui sert de titre au présent ouvrage plonge ses racines dans l'histoire du management. En France, au XIX^e siècle, lorsque la responsabilité et les tâches de ce qui ne s'appelait pas encore la « gestion du personnel » sont apparues, elles ne furent pas confiées à un service ou à une direction spécialisée de l'entreprise. Comme l'écrit J. Fombonne, « à cette époque, les conseils d'administration concevaient mal de déléguer à un tiers une partie de leurs responsabilités »¹. C'est au siècle suivant qu'apparaissent la fonction et les hommes qui l'incarnent.

Si l'on retient la présentation élaborée à l'occasion du Congrès de Genève de l'Association européenne de direction du personnel en 1972, la gestion des Ressources Humaines a connu trois phases successives : phase administrative, de gestion et enfin de développement. C'est la phase de gestion qui a posé le problème de l'imbrication des responsabilités entre opérationnels et spécialistes de la fonction². Cette phase se distingue de la précédente par l'apparition d'un souci de gestion prévisionnelle et par la recherche de cohérence entre les différentes politiques constitutives de la fonction : recrutement, promotion, affectation, appréciation, formation...

Or, dès cette phase, deux tendances contradictoires coexistent, créer des professionnels entièrement dédiés ou confier aux cadres opérationnels les responsabilités RH. Pour ne prendre que l'exemple américain, de nombreux

1. J. Fombonne, *Personnel et DRH*, Éditions d'Organisation, 2001.

2. Voir sur ce sujet « Évolution et perspectives de la fonction personnel », Robert Bosquet, *Pratique de la fonction personnel* sous la direction de Dimitri Weiss, Éditions d'organisation, Paris, 1982.

textes postérieurs au second conflit mondial font état des difficultés d'attribution des responsabilités entre hiérarchiques et spécialistes¹. Alors que l'American Management Association produisait lors de son Congrès de Lancaster un guide détaillé décrivant les responsabilités du cadre spécialiste du personnel ; à la même époque, R. Saltonstall écrivait dans la HBR² : « Il serait utopique de croire qu'il existe une ligne de démarcation simple entre les responsabilités de la hiérarchie et celles des fonctionnels en gestion du personnel » et plus loin « la gestion du personnel ne constitue pas une activité autonome, la conduite directe des individus est, et a toujours été, une part intégrante de la responsabilité qui incombe à tout titulaire de l'encadrement hiérarchique, du directeur général au plus modeste contremaître ». En France, le « partage de la fonction » qui fut, un temps, la doctrine de l'ANDCP (avant qu'elle ne devienne l'ANDRH) participait de la même idée et soulevait les mêmes problèmes.

Dès lors, peut-on considérer que sous sa formulation quelque peu provocatrice la formule, « tous DRH », évoque l'éternel retour vers des préoccupations aussi anciennes que la fonction elle-même ? Notre réponse sera, pour l'essentiel, négative. Comme de nombreuses activités humaines, la gestion du personnel est placée en tension entre des tendances centralisatrices — souvent en période de difficultés — et des tendances contraires. Mais cet apparent flottement ne doit pas masquer une évolution plus profonde concernant la nature de la GRH et la qualité des Ressources Humaines. C'est au vu de cette double évolution (dont les effets sont parfois masqués ou retardés par de nombreux facteurs de contingence) que nous fondons notre conviction que le manager peut devenir demain le véritable DRH de son équipe.

L'évolution de la GRH conduit inévitablement à une décentralisation des responsabilités des spécialistes vers les opérationnels.

L'évolution de la GRH est d'abord quantitative. Elle nécessite des décisions en nombre sans cesse croissant et requiert pour cela de plus en plus d'informations. Elle est aussi qualitative, elle change de nature, elle franchit un seuil de complexité.

Il serait aisé de démontrer l'élargissement progressif de la fonction à partir des définitions ou des indicateurs qui lui sont attachés. Le découpage historique auquel il a été fait allusion en introduction entre les trois dimensions,

-
1. Franck H. Cassel, « La gestion de la main-d'œuvre. Une nouvelle fonction dans l'entreprise », *La gestion des ressources humaines*, choix de textes établis par Paul Pigors, Charles A. Myers et F.T. Malm, Éditions Hommes et Techniques, Paris, 1976.
 2. Robert Saltonstall, « Définition des rôles et conflits d'attributions dans la gestion du personnel », *Harvard Business Review*, vol. 33, n° 4, p. 75-53, juillet-août 1945.

administration, gestion et développement correspond à une logique d'empilement et non de substitution : les dimensions s'ajoutent.

Sans prétendre délimiter avec exactitude le territoire de la GRH, il est indéniable que cette fonction, plus que d'autres, s'est étoffée car elle a été soumise à de nombreuses évolutions.

Le droit du travail évolue rarement dans le sens de la simplification et il demeure le socle, essentiellement protecteur des intérêts du salarié, sur lequel sont bâties la plupart des politiques de GRH. Le niveau général des connaissances dans des disciplines telles que la psychologie du travail, la sociologie des organisations, l'ergonomie, n'est pas non plus sans influence sur la quantité d'information que la GRH recueille, traite et parfois restitue.

Les exigences de la direction générale – elles-mêmes reflet des pressions concurrentielles – interpellent en permanence la GRH et l'obligent à étendre sinon son emprise du moins son champ de connaissance. Diagnostic social, stratégie sociale, audit social, autant d'outils de gestion le plus souvent importés d'autres disciplines et que le gestionnaire des Ressources Humaines a dû rapidement intégrer à sa panoplie traditionnelle. Tout récemment, la responsabilité sociale de l'entreprise a imposé de nouveaux défis à la fonction : mixité, parité hommes/femmes, respect des conventions fondamentales du droit du travail tout au long de la chaîne d'approvisionnement.

De même, l'administration du personnel a évolué au rythme des progrès dans les connaissances et dans les capacités de traitement automatique de l'information. La gestion de l'emploi, des rémunérations, des conditions de vie au travail, de la formation, des relations professionnelles ont élargi leurs bases conceptuelles dans d'importantes proportions

Pour ne prendre qu'un exemple, celui des rémunérations, les informations nécessaires pour une gestion courante comprennent des évaluations de poste, des données d'enquête salariale, le suivi des postes repères, des études concernant la corrélation entre rémunération et poids de postes, des simulations de masse salariale, des cadrages annuels concernant les augmentations individuelles, des calculs de « rémunération globale » et bien d'autres informations.

La montée en puissance récente du *reporting* concernant la responsabilité sociale de l'entreprise oblige également le DRH à rendre des comptes sur un périmètre plus important qu'autrefois et sur des sujets nouveaux¹, le

1. *Tous responsables*, sous la direction de J. Igalens, Éd. d'Organisation, 2002.

décret d'application de l'article 225 de la loi dite « Grenelle 2 » évoque notamment les relations avec les parties prenantes.

Quelle que soit l'importance de son développement, la croissance quantitative de la GRH n'est cependant pas essentielle si on veut bien la comparer à son évolution qualitative. La GRH change de nature, elle franchit un seuil de complexité.

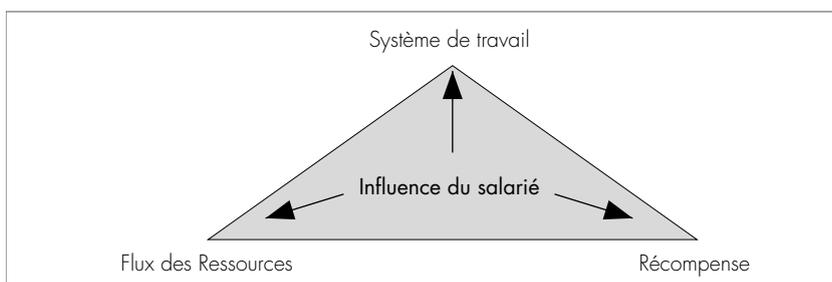
L'histoire de la GRH se confond avec l'histoire de sa complexification. Depuis quelques années cette évolution connaît une discontinuité que l'on peut rapprocher des théories du vivant. Le premier niveau de complexité est lié à la notion d'incomplétude. « Admettre la complexité c'est d'abord admettre que certains aspects de la réalité échappent à notre entendement »¹. La GRH a tiré les leçons des limites et des échecs du taylorisme et du fordisme en intégrant ce premier niveau de complexité. Plus aucun DRH n'entend comprendre, prévoir et contrôler le comportement de l'homme au travail dans tous ses détails. Les notions qui caractérisent le premier niveau de complexité sont, par exemple, l'abandon de la causalité linéaire, la reconnaissance d'effets de rétroaction et la récursivité. Sur le premier point, l'abandon de la causalité simple ou linéaire, tout DRH sait qu'un effet, un accident du travail par exemple, peut rarement être ramené à une seule cause. Sur le second point, la prise en considération des rétroactions, la nécessité, lors des entretiens individuels, d'une gestion des « feed backs » par des reformulations est largement pratiquée par tous les responsables de RH. Le troisième point, la récursivité, est plus difficile à concevoir, c'est le phénomène de production du processus producteur par les résultats produits. En GRH, la culture d'entreprise fournit un exemple parfait de récursivité puisqu'elle est à la fois la cause et le produit de nombreux comportements organisationnels et qu'ainsi elle se conserve et se reproduit en permanence.

La reconnaissance de ce premier niveau de complexité a conduit à l'intelligence de la DRH, à la sophistication de ses outils, à l'ouverture de son champ plus qu'à la nécessité de sa décentralisation. La complexification de la GRH a précédé la représentation que ses acteurs et ses penseurs ont pu partager à son sujet. C'est à partir du moment où le système même de représentation de la complexité de la GRH s'est transformé que sa décentralisation est devenue nécessaire. L'école de Harvard qui, la première, en a pris conscience² part du constat suivant : le travail (intelligent et complexe) que font quotidiennement les spécialistes de la fonction RH n'a rien à voir

1. Dominique Oenot, *Manager dans la complexité*, INSEP Éditions, 1992.

2. *Managing Human Assets*, Michael Beer, Bert Spector, Paul R. Lawrence, D. Quinn Mills, Richard E. Walton, The Free Press, New-York, 1984.

avec les besoins véritables de GRH et les décisions qui ont une véritable influence sur les RH ne sont jamais prises par les DRH mais le sont par les opérationnels. Pour eux la GRH n'est plus l'ensemble délimité par les sous-fonctions classiques d'administration, de gestion et de développement. Qu'est-ce que la GRH consciente de sa complexité ? C'est la gestion du lien entre l'individu et l'organisation. C'est ainsi qu'ils présentent un système de GRH renouvelé dont le centre devient le niveau d'influence qu'une entreprise entend déléguer à ses salariés. Les autres pôles de la GRH sont toujours « sous tension » par rapport à cette délégation préalable



Source : adapté de l'ouvrage cité (Beer et al.)

C'est en plaçant l'homme comme acteur et non plus comme sujet que la GRH a franchi un stade essentiel dans sa représentation de la complexité. La GRH ne se limite plus à l'ensemble des décisions de la DRH, elle se compose désormais de l'ensemble des décisions qui ont une incidence sur les RH.

C'est pour cette première raison que la décentralisation de la fonction GRH des spécialistes fonctionnels vers les managers opérationnels peut être qualifiée de mouvement de fond et non d'effet de mode.

La seconde raison tient à la nature des Ressources Humaines. Les femmes et les hommes au travail sont devenus beaucoup plus exigeants qu'auparavant et leurs nouvelles attentes ne peuvent plus être entièrement satisfaites par une fonction centralisée. La population active des pays développés a très rapidement évolué, ce qui entraîne la nécessité du passage d'une gestion collective et discontinue à une gestion individuelle et continue.

Ici aussi l'exemple de la France est significatif. Si l'objectif d'amener 80 % d'une tranche d'âge au baccalauréat n'a pas été atteint, l'élévation du niveau scolaire et universitaire n'en reste pas moins très importante. Le nombre de salariés ayant un niveau universitaire égal ou supérieur à bac+4 aura doublé en vingt ans et parallèlement les salariés sans qualification sont progressivement exclus de la population active. Être mieux formé, c'est aussi devenir plus exigeant par rapport à l'emploi

Les effets de l'élévation du niveau de formation se combinent à ceux de l'exposition permanente de tous au flux d'information en provenance des médias. Mieux formés, mieux informés, les actifs – et nombre de ceux qui sont à la recherche d'un emploi – ont également pris de nouvelles habitudes en prenant des responsabilités de type associatif, en surfant sur la toile ou en fréquentant les réseaux sociaux tels que Facebook.

Toutes ces tendances conjuguent leurs effets. Le premier d'entre eux est certainement l'individualisation. De même que la publicité et les modes de consommation ont abouti à un éclatement des catégories socioprofessionnelles en autant de cas particuliers que de consommateurs, le salarié n'entend plus être géré collectivement. De nombreuses enquêtes ont montré que les augmentations individuelles étaient préférées aux augmentations générales, le droit individuel à la formation est reconnu (DIF) après les bilans individuels de compétence. Les bilans sociaux s'individualisent, la gestion des carrières se personnalise et les exemples pourraient être multipliés à l'infini.

De même que les consommateurs entendent exercer leur choix dans leur acte de consommation, les salariés désirent être étroitement associés à la définition des politiques sociales qui les concernent.

À cette exigence qui suppose une véritable révolution dans les modes d'élaboration et de gestion des politiques sociales, s'ajoute une pression toujours plus forte pour la réduction des délais et des temps de réaction. C'est « en temps réel » que l'on désire être géré. Les circuits d'information, les procédures administratives qui pouvaient être invoquées pour prendre le temps de la décision – ou de la non-décision – volent en éclats.

En brochant un portrait rapide et qui gagnerait à être nuancé on peut écrire que la nouvelle ressource humaine est :

- ▶ plus exigeante quant au contenu du travail, c'est ce qui conditionne sa motivation ;
- ▶ plus exigeante quant aux politiques sociales et l'individualisation est le prix à payer pour son implication ;
- ▶ plus impatiente quant aux délais de réaction de l'organisation.

« Besoin de sens, besoin d'objectif, besoin de *feed-back*, besoin d'encouragement et besoin d'aide »¹ sont les nouveaux besoins fondamentaux que seul un management de proximité peut prendre en charge. Mais un management de proximité ne se limite nullement à un « style de direction » participatif et à une capacité à définir des objectifs ou à évaluer réguliè-

1. Jacques Igalens, *Audit des ressources humaines*, 2^e édition, Éditions Liaisons, Paris, 1994.

ment ses collaborateurs. Le manager de proximité doit également participer directement à tous les actes de la fonction GRH.

Il gère une part importante – psychologiquement surtout – de la rémunération : l'augmentation individuelle. Il est à la base de la définition des besoins et des désirs de formation. Il est l'élément principal de la gestion de la mobilité, donc de la gestion des carrières. Il devrait prendre une part active à la gestion de l'emploi et en particulier à la gestion prévisionnelle. Même si la dimension collective des relations professionnelles n'est pas de son ressort, rien ne s'oppose à ce qu'il joue un rôle actif vis-à-vis des délégués du personnel.

Enfin, il est le garant de la qualité du climat social de l'équipe qu'il anime.

En conclusion, si l'on veut bien accepter d'interpréter « Tous DRH » comme un vibrant plaidoyer pour une décentralisation de la fonction, force est de constater que ce slogan n'est en rien provocateur. Il correspond à la fois à une tendance d'évolution des modes de gestion mais surtout il permet de prendre la juste mesure des changements intervenus dans les attentes des hommes et des femmes au travail.

Avant-propos

Jean-Marie PERETTI

La réussite d'un manager, d'un responsable hiérarchique à tout niveau, du responsable de proximité au grand patron, nécessite aujourd'hui une compétence accrue en management des personnes et en gestion des Ressources Humaines. Les entreprises et les organisations exigent beaucoup des responsables dans ce domaine. La maîtrise de la dimension « Ressources Humaines » est un élément clé de leur évaluation et conditionne leur réussite professionnelle. Le succès des trois premières éditions de *Tous DRH* publiées en 1996, 2001 et 2006, maintes fois retirées depuis, témoigne de l'importance des enjeux. Que tous les contributeurs de ces trois éditions trouvent ici notre reconnaissance et nos remerciements.

Quinze ans après la première édition, dix après la seconde et cinq ans après la troisième, il est apparu nécessaire de réaliser une édition profondément renouvelée. Pour apporter les compétences permettant d'agir de manière efficace en Ressources Humaines, les éditions de 1996, 2001 et de 2006 rassemblaient les contributions de spécialistes des grands domaines de la fonction, praticiens, consultants, enseignants et chercheurs. La nouvelle édition bénéficie des apports de nouveaux auteurs.

Au-delà de la diversité de leur expérience professionnelle, de leur formation et leurs responsabilités actuelles, quatre convictions rassemblent les co-auteurs :

- ▶ les compétences et l'implication des collaborateurs sont une ressource clé pour le développement de l'entreprise dans un contexte de changement, de transformation et de compétition internationale ;
- ▶ la qualité de la gestion des personnes est un avantage compétitif déterminant pour créer de la valeur à court et à long terme dans une perspective de développement durable ;
- ▶ la qualité de la gestion des personnes repose sur le partage de la fonction entre la DRH et les responsables hiérarchiques (N+1). Les managers et dirigeants, à tous les niveaux, sont appelés à jouer un rôle accru dans le management des hommes ;
- ▶ la réussite du partage nécessite une formation renforcée de la hiérarchie dans le domaine des ressources humaines.

Chacun des thèmes de cet ouvrage a été traité par un ou plusieurs auteurs avec leur vécu, leur sensibilité, leur style et leur approche personnelle, contribuant ainsi à construire un ouvrage riche et vivant.

Cet ouvrage s'adresse aux dirigeants et cadres assurant des responsabilités hiérarchiques. Son ambition est de leur apporter le « savoir agir » en matière de RH, avec les connaissances théoriques et pratiques, les savoirs, savoir-faire et compétences leur permettant d'assumer de façon efficace, le rôle de DRH à leur niveau dans le contexte propre de leur entreprise et de leur fonction.

Après le succès de *Tous DRH*, plusieurs ouvrages sont venus compléter cette collection : *Tous responsables*, *Tous différents*, *Tous reconnus*, *Tous talentueux*, *Tous vertueux*, *Tous leaders*. Ces ouvrages, fruits d'une collaboration entre responsables d'entreprises et universitaires, ont pour ambition d'aider les acteurs concernés à penser différemment les problématiques du management des ressources humaines.

Cet ouvrage n'aurait pu voir le jour sans la contribution essentielle de Christiane Deshais, assistante du département Management de l'ESSEC Business School. Au nom des coauteurs des ouvrages de la collection, je lui renouvelle l'expression de notre reconnaissance pour son professionnalisme et sa disponibilité souriante.

Le manager, premier DRH

Jean-Marie PERETTI

Les compétences managériales de l'ensemble des responsables hiérarchiques, depuis le manager de proximité, le « Petit chef », jusqu'aux cadres supérieurs et aux dirigeants, intègrent de plus en plus leur capacité à être le premier responsable RH de leurs équipes. Car, de même que « la différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau c'est l'homme » (proverbe arabe), la différence entre l'entreprise performante et celle qui végète repose sur la capacité de ses responsables hiérarchiques à développer et mobiliser les compétences, les talents, de leurs collaborateurs. Une politique RH adaptée, mise en œuvre tout au long de la ligne hiérarchique, permet seule de mobiliser pleinement les « ressources humaines » pour relever les défis de la concurrence. Promus premiers responsables ressources humaines, les managers doivent prendre conscience que parler de « ressources humaines », ce n'est pas considérer que les Hommes « sont » des ressources, comme d'autres ressources utilisables dans l'entreprise, mais que les Hommes « ont » des ressources. Le manager responsable RH a donc deux missions :

- développer les ressources (compétences, talents, habiletés, savoir agir...) de tous ceux qui travaillent avec lui ;
- mobiliser dans le cadre des objectifs de son unité et de l'entreprise, l'ensemble des ressources actuelles et potentielles de ses collaborateurs.

Ce développement et cette mobilisation, au-delà des hommes de la fonction RH *stricto sensu*, reposent sur de nombreux acteurs : managers de proximité, responsables hiérarchiques, superviseurs, dirigeants. Tous sont invités à devenir d'authentiques décideurs dans le domaine RH pour accroître et valoriser le capital humain, développer et mobiliser les compétences des salariés.

L'action du manager, premier décideur RH, acteur essentiel du partage de la fonction s'inscrit dans un contexte marqué par de forts enjeux. Les politiques et pratiques de la gestion des ressources humaines ne sont performantes qu'adaptées au contexte.

Le manager, premier RH face aux défis actuels

L'entreprise et ses managers sont confrontés à des défis nombreux. Aujourd'hui, l'entreprise doit répondre aux exigences de nombreuses parties prenantes. Elle doit prendre en compte la diversité des attentes des salariés, de la direction générale, des managers et des représentants du personnel, c'est-à-dire de ses « clients internes ». Elle est également fortement impliquée dans les responsabilités de l'entreprise à l'égard des parties prenantes externes, les clients, les fournisseurs, les citoyens, les actionnaires, les pouvoirs publics. Les organisations sont confrontées à sept défis particulièrement sensibles.

Développer l'engagement, la motivation et l'implication des salariés

Dans un contexte d'après crise et de prudence salariale, il est nécessaire de « ré-enchanter » le travail et l'entreprise. Après les PSE (Plan de sauvegarde de l'emploi) et les réductions d'effectifs de la période 2008/2010, les salariés ressentent le « syndrome des survivants », source de désengagement. Les plus âgés qui n'ont pu bénéficier de mesures d'âge découvrent souvent le SPFVP (Sentiment précoce de fin de vie professionnelle) (Marbot et Peretti, 2006). Le sentiment que « l'emploi jetable » devient la norme se généralise (Lecointre, 2011). Dans ce contexte d'après crise, rétablir la confiance est essentiel. L'engagement des salariés nécessite que les entreprises s'engagent de façon pertinente et crédible. C'est l'objectif du nouveau contrat social. Mettre en place et faire vivre un système de reconnaissance répond au besoin des collaborateurs d'être « tous reconnus » (Peretti, 2008). Les attentes d'équité et de reconnaissance sont fortes chez toutes les catégories de salariés.

Attirer, identifier, développer et fidéliser les talents

Ceci implique d'être un employeur attractif, devenir une « Great place to work » (Burchell et Robin, 2011), un « top employeur » (CRF, 2011) reconnu pour la qualité de ses pratiques de management des compétences, afin d'attirer et de fidéliser les talents externes. Les prévisions de recrute-

ment des entreprises pour assurer la relève laissent envisager une « guerre des talents » dans les années 2011-2015. Au-delà des talents attirés à l'extérieur, l'entreprise doit s'appuyer sur ses talents potentiels en interne pour développer l'engagement de ses salariés. Il est donc indispensable d'identifier et faire grandir les talents ignorés présents dans l'entreprise. La fonction RH doit faire de chaque manager un développeur de talent capable de donner à chaque collaborateur l'envie et les moyens de devenir talentueux (Peretti, 2010).

Conduire les changements et les transformations

Il est nécessaire de mieux prendre en compte l'impact humain du changement. Lorsque l'organisation se transforme, il faut veiller à préserver la santé, la sécurité, le bien-être et le mieux vivre de chacun. Les changements sont sources de stress et de risques psychosociaux (Autissier, 2010). La DRH doit aider chaque manager à contribuer au bien-être de ses collaborateurs car bien-être et efficacité au travail sont étroitement liés. Le rapport Lachman (2010) a souligné l'importance du rôle des managers dans la prise en compte des risques humains dans tout processus de changement. Parce que les trois défis précédents entraînent une implication forte des managers, les entreprises sont confrontées à un quatrième défi.

Préparer et former les managers à leur rôle de manager de demain

La fonction RH doit aider les managers à faire vivre leur groupe humain et atteindre les objectifs fixés. Il s'agit, au-delà des outils et des process, d'acquérir les comportements managériaux appropriés. Le manager efficace de demain pratiquera un management bienveillant, adapté à la maturité de chacun de ses collaborateurs. La fonction RH a la mission d'élever les compétences managériales à tous les niveaux hiérarchiques et, en particulier, celui des managers de proximité. Le *reporting* doit être moins consommateur de temps et d'énergie pour permettre une réelle disponibilité pour l'encadrement des hommes. La proximité avec les salariés doit se développer tout au long de la ligne hiérarchique. Des dirigeants présents sur le terrain obtiennent des performances supérieures à ceux qui recherchent la reconnaissance médiatique externe.

Faire de la diversité une richesse

La diversité des âges, des anciennetés, des sexes, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de ses politiques sociales. Être

reconnu, être traité sans discrimination, bénéficier d'un traitement équitable et d'une égalité des chances, sont des attentes largement partagées au-delà des différences. Le rôle de la hiérarchie est essentiel pour prendre en compte la diversité des attentes. Les attentes de reconnaissance sont variées et l'entreprise doit y répondre sans discrimination et avec un souci d'équité. La FRH doit aider chaque manager à prendre en compte la diversité de ses collaborateurs, à éliminer toute discrimination directe ou indirecte.

La diversité des âges avec des pyramides déséquilibrées pose des problèmes nouveaux. Faire coopérer harmonieusement la génération Y, les Yo-yo nés entre 1979 et 1990, et les Baby-boomers, les Yé-yé nés entre 1946 et 1958, n'est pas simple tant les différences socioculturelles sont fortes (Pouget, 2010). La recherche d'une réelle égalité professionnelle femme/homme, l'intégration réussie des personnes handicapées, l'égalité des chances sont des enjeux pour lesquels la DRH doit mobiliser toute l'entreprise (Peretti, 2011). Réussir le management de la diversité associe performance sociale et performance économique et financière.

Contribuer au développement durable

La FRH doit faire en sorte que tous les acteurs, dirigeants, managers, salariés, IRP, contribuent par leurs actions et leurs comportements à ce que l'entreprise assume toutes ses responsabilités sociales, sociétales et environnementales. L'adoption de la norme ISO 26 000 en décembre 2010 apporte un véritable référentiel pour la mise en œuvre des pratiques pertinentes en matière de développement durable. Mettre en place des chartes de relations avec les fournisseurs et les clients, préparer l'obtention de labels, favoriser les engagements citoyens, collectifs et individuels, et rendre compte des actions menées est nécessaire. Le volet humain du développement durable doit être reconnu. Pour affronter de façon appropriée les six défis précédents, la qualité du dialogue social est essentielle.

Faire du dialogue social un levier de progrès et d'innovation sociale

Le dialogue social favorise la performance globale et durable de l'organisation, performance sociale et performance économique étant liées dans la durée. Les thèmes de dialogue et de négociation seront de plus en plus nombreux et impliqueront un nombre accru de personnes pour contribuer au développement durable de l'entreprise. Ce dialogue doit permettre de conclure un nouveau contrat social. La nécessité de ce contrat est aujourd'hui ressentie dans toutes les organisations. Dans le contexte de la

sortie de crise, les entreprises ont ressenti le besoin de proposer à leurs salariés un nouveau contrat social (NCS).

France Télécom est l'une des premières à avoir élaboré ce contrat et à l'avoir présenté à tous ses salariés dès le quatrième trimestre 2010. Le préambule en précise l'ambition et les enjeux. Pour Stéphane Richard, directeur général, « le nouveau contrat social (NCS) place les femmes et les hommes au cœur de l'organisation » et traduit « la conviction que performance sociale et performance économique sont indissociables ». Le préambule évoque « une nouvelle ère dans la façon d'envisager la relation de travail » fondée sur « un équilibre entre les droits et les devoirs réciproques entre France Télécom Orange et ses salariés » (Orange, 2010). L'entreprise prend cinq engagements et les initiatives pour les mettre en œuvre sont présentées en distinguant ce qui existe déjà, ce qui est nouveau et ce qui est en préparation. Le NCS insiste sur le rôle des managers et sur celui des DRH en faisant ressortir le rôle de soutien des RH qui doivent « veiller à l'intégration du NCS dans la vie de l'unité et à sa déclinaison par le manager » en soutien des managers au-delà de la gestion des situations individuelles complexes. Le NCS met l'accent sur le rôle clé des managers dans l'équilibre de la relation entre FT et ses salariés. Le RH doit aider le manager à s'approprier la vision de son rôle et à respecter la nouvelle « charte du manager », à adapter l'action locale aux besoins du terrain, à accompagner la progression de chacun.

L'appui du RH de proximité au manager est particulièrement important dans la mise en œuvre de certains engagements du NCS :

- l'engagement de rétribution équitable. Le RH doit aider le manager à « rétribuer l'engagement et la performance » au-delà des « mesures collectives et solidaires » et donc l'aider à mesurer la contribution de chacun définie comme « la réalisation d'objectifs individuels », « la contribution aux objectifs collectifs » et « l'implication dans les processus de coopération ». On peut constater la définition élargie de la contribution au-delà des simples résultats individuels ;
- la Qualité de la Vie au Travail. Le RH doit aider le manager à bien utiliser son « budget convivialité », prendre en compte les contraintes personnelles dans un esprit de responsabilité et de solidarité, concilier souhaits des salariés et bon fonctionnement de l'entreprise, faciliter la vie quotidienne des salariés ;
- la progression individuelle des salariés. Le RH doit aider le manager à être un développeur de talent. C'est d'autant plus important que « le rôle de soutien et de développement des salariés est pris en compte dans l'évaluation des managers ».

Les logiques de la GRH

Pour répondre aux défis, les entreprises ont progressivement adopté de nouvelles logiques qui irriguent de façon croissante les politiques sociales : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage, anticipation.

La personnalisation : vers l'entreprise à la carte

La personnalisation concerne tous les aspects de la GRH : la rémunération globale, la gestion des carrières et des compétences, la formation et la maîtrise du temps. L'individualisation des rémunérations s'est développée. Pour étayer les décisions individuelles, les systèmes d'appréciation se développent. L'évaluation des personnes, des comportements et des résultats, la détection des potentiels sont une préoccupation majeure des entreprises. Les entreprises mettent en œuvre des PPP (projets professionnels personnels), des PIF (plans individuels de formation), le DIF (droit individuel à la formation), des BPP (Bilans Professionnels Personnalisés), des entretiens professionnels et des PIDC (plan individuel de développement des compétences). Elles diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels, bulletins sociaux personnalisés...). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle de son temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert qui s'efforce de favoriser la prise en compte des attentes et aspirations de chacun et des contraintes de l'entreprise. La nouvelle gestion des temps et des rythmes de travail devient très complexe. Elle implique, là encore, décentralisation des décisions et maîtrise de toutes les informations pertinentes. Elle nécessite une hiérarchie compétente et responsable.

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires), de communication... Les NTIC, et en particulier Intranet, ont favorisé l'apparition ou le développement de pratiques individualisées. La GRH devient une gestion des personnes.

L'adaptation : vers l'entreprise agile

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon optimale à toutes les évolutions de l'environnement et aux sollicitations internes et externes. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions : flexibilité quantitative externe (contrats à durée déterminée, intérim, CNE, CPE...), flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel,

modulation et récupération, aménagement des temps partiels, heures choisies, CET, annualisation...), flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...). La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions. Il faut donc que chaque responsable opérationnel susceptible de prendre une décision dispose des informations nécessaires d'une part, et des connaissances pertinentes de MRH d'autre part.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer. Elle nécessite aussi un système d'information RH permettant de prendre à chaque instant la décision adaptée. Ainsi, grâce à des calendriers et à une gestion des temps sur intranet, connaître les ressources humaines disponibles par catégories permet des décisions appropriées : recruter un TT, repousser une action de formation, programmer des HS en cas de pointe d'activité ou choisir parmi les moyens permettant de faire face à une baisse d'activité.

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de la GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, les managers explorent et maîtrisent toutes les voies de la flexibilité afin de créer l'entreprise agile, prompte à s'adapter à toute situation.

La mobilisation des compétences et de l'énergie

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans leurs qualifications. La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sa capacité à motiver ses collaborateurs. Pour y parvenir, elle doit être dotée des moyens nécessaires dans le cadre du partage.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte de la mobilisation des ressources individuelles. Le constat de Taylor (un homme dépense 90 % de son énergie dans un match de football mais pas plus de 10 % dans son poste de travail) ne s'applique plus à l'effort physique mais à toutes les qualités d'intelligence et de créativité et propose aux entreprises un défi qu'elles relèvent à travers les multiples formes de management participatif adoptées ces dernières années. Pour mobiliser l'intelligence technique et la dynamique commerciale de leurs salariés, les entreprises s'appuient sur la révolution organisationnelle. L'intranet favorise l'initiative et la créativité individuelles.

L'innovation participative mobilisant la créativité de chaque salarié devient un avantage compétitif.

Le partage des décisions RH

La fonction RH éclate et se répartit dans l'organisation générale. Le DRH devient le promoteur du concept de fonction partagée. La décentralisation de la fonction permet l'adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes d'autre part. Ce partage nécessite aussi que le DRH soit « proche du business », comprenne les préoccupations des opérationnels pour proposer une charte du partage « gagnant-gagnant ».

Réussir la mobilisation, l'adaptation et la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, leur avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement doit participer à la GRH dans le cadre du partage de la fonction.

Le partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie, d'une part, une mise à disposition des informations pertinentes, d'autre part.

Le partage de la fonction Ressources Humaines est aujourd'hui souhaité et favorisé dans la plupart des entreprises. Il n'est possible que si les moyens alloués à chaque cadre lui permettent d'assurer un rôle réel. Le cadre doit disposer des informations pertinentes pour analyser, comprendre, décider. Les informations personnalisées doivent être complétées par des référentiels adaptés résultant de traitements sélectionnés des informations portant sur des populations de référence dans ou hors entreprise.

L'anticipation

La croissance des Trente Glorieuses (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une gestion des RH au jour le jour, peu rigoureuse, voire laxiste. Les années suivantes ont fait ressortir les risques liés à une insuffisante anticipation des compétences nécessaires. Aujourd'hui le manque de visibilité exige une démarche anticipatrice favorisant les adaptations aux événements imprévus et à l'incertain. Cette démarche implique l'adoption d'une approche compétence. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'un management par les compétences.

Le manager, premier DRH

Le responsable hiérarchique est invité à assumer, dans le cadre du partage, la fonction RH dans toutes ses dimensions. Parmi les missions qui lui sont de plus en plus fréquemment confiées, on peut identifier les décisions dans tous les grands domaines.

Les responsabilités RH

Le manager doit donc acquérir les connaissances et les compétences lui permettant de :

- ▶ **recruter** : connaître le contrat de travail, savoir recruter ses collaborateurs, recruter sans discriminer à toutes les étapes du processus, recruter les dirigeants et des cadres expérimentés ;
- ▶ **gérer l'emploi et les temps** : contribuer au management prospectif des métiers, adapter l'emploi au quotidien, aménager le temps de travail, veiller à l'articulation vie professionnelle/vie personnelle ;
- ▶ **développer les talents** : évaluer le potentiel d'évolution ou le talent, suivre les carrières de ses collaborateurs, manager la formation, affiner le savoir-être de ses collaborateurs, accompagner les projets personnels et professionnels et orienter les carrières ;
- ▶ **rémunérer et reconnaître** : mettre en œuvre la gestion stratégique des rémunérations, évaluer les rôles et les responsabilités, connaître les nouvelles politiques performantes de rémunération, reconnaître ses collaborateurs ;
- ▶ **impliquer et motiver** : des managers DRH pour l'implication des personnes, renforcer l'engagement des salariés pour une meilleure efficacité du travail, manager la performance des hommes dans l'entreprise, être gestionnaire du changement ;
- ▶ **contribuer à la qualité de vie au travail** : identifier les principaux facteurs de stress, prendre soin de la santé, de la qualité et de l'équilibre de vie des collaborateurs, redessiner l'organisation du travail ;
- ▶ **négoier** : connaître les logiques et les modes d'action des syndicalistes ou comment bien gérer ses délégués, faciliter une négociation responsable par un engagement personnel et organisationnel ;
- ▶ **contribuer au développement durable de l'organisation** : développer compétences et comportements éthiques, imposer l'homme dans la stratégie ;
- ▶ **utiliser le SIRH et les NTIC** : tous DRH autour d'un SIRH fédérateur, être un DRH virtuel ;
- ▶ **veiller** : avoir une vision stratégique des RH, activer l'intelligence économique et stratégique dans l'entreprise, auditer le social.

Cette liste de compétences managériales à acquérir et développer n'est pas exhaustive. Chaque responsable hiérarchique est invité à la compléter en fonction des spécificités de son entreprise, du contexte et des hommes dont il a la responsabilité. Former les responsables opérationnels à toutes ces responsabilités n'est possible que si ces managers sont sélectionnés sur leur ouverture à la dimension humaine de leur mission, appuyés par une fonction RH qui les accompagne et les aide et enfin si leur évaluation prend en compte cet aspect de leur poste.

Le titre de cet ouvrage, *Tous DRH*, nous invite aussi à réfléchir au rôle du salarié lui-même dans le développement de ses compétences et de son employabilité. *Tous DRH* aborde chacun de ces domaines avec les regards complémentaires de praticiens et d'enseignants.

Comment rendre les managers DRH

Pour assumer convenablement ses missions de DRH, chaque responsable doit acquérir les compétences RH de base nécessaires et disposer des informations pertinentes pour prendre les décisions. Le partage pose clairement le problème de la formation et de l'information. L'entreprise doit assurer :

- la formation RH des responsables hiérarchiques ;
- leur information dans le domaine des ressources humaines.

Pour que les managers puissent utiliser les informations fournies, il est nécessaire de développer leurs capacités d'interprétation des données RH. Les échecs rencontrés lors de la mise en œuvre de politiques innovantes dans les divers domaines du MRH résultent généralement des difficultés rencontrées par les responsables hiérarchiques à remplir complètement le rôle qui leur est dévolu.

Les audits réalisés dans des domaines divers (individualisation des rémunérations, développement du temps partiel, élaboration des plans individuels de formation, évaluation des postes, définition des référentiels de compétences...) font ressortir cinq causes fréquentes d'échec :

- ◆ *information insuffisante*, et surtout insuffisamment mobilisatrice, de la hiérarchie sur les objectifs et les enjeux des procédures mises en œuvre. Faire adhérer la hiérarchie est nécessaire et nécessite une communication adaptée. Le DRH devient un DRHC (Directeur des ressources humaines et de la communication) ;
- ◆ *procédures inadaptées* : l'inadaptation provient fréquemment de l'insuffisance de l'information et/ou de la formation des responsables hiérarchiques. Elle peut provenir aussi de leur lourdeur, incompatible avec la gestion du temps du cadre. Elle peut reposer sur la méconnaissance des réalités en termes de distance hiérarchique et de proximités culturelles entre les N et N1 ;

- ▶ *partage insuffisant des informations* ne permettant pas au N1 d'étayer ses décisions. Lorsque le N1 ne dispose pas au moment où il prend une décision de GRH de toutes les informations utiles, il privilégie un seul aspect du problème et ne prend pas la décision optimale ;
- ▶ *formation insuffisante de la hiérarchie* aux techniques de base de la fonction ressources humaines. Les N1 ne peuvent donc pas maîtriser tous les aspects des décisions RH à étudier ;
- ▶ *prise en compte insuffisante dans les procédures d'évaluation de la dimension RH*, moins valorisée que les critères de la réussite technique. Le rôle en matière de relations humaines du manager est rarement absent mais n'englobe pas l'ensemble de la dimension ressources humaines. La qualité des décisions de GRH prise est peu évoquée. Il est considéré comme très difficile d'apprécier à court terme l'efficacité et l'efficience des décisions prises dans des domaines comme la formation, le recrutement ou les rémunérations. Aussi le manager soucieux de voir sa performance reconnue peut-il négliger cette dimension que le système d'appréciation ne valorise pas suffisamment.

L'analyse des compétences réelles des responsables hiérarchiques dans le domaine des RH fait ressortir de larges zones d'ignorance. Nombreux sont les N1 qui ne savent pas répondre à des questions de leurs collaborateurs, par exemple sur la méthode d'évaluation des postes, le régime des retraites, les cotisations sociales, la prévoyance, la gestion des carrières, le droit individuel à la formation, les différents congés de longue durée en vigueur dans l'entreprise, le Compte épargne temps (CET)...

Trois raisons expliquent ces carences :

- la complexité accrue du cadre réglementaire, la multiplication des textes et le renouvellement des techniques de GRH ;
- un effort souvent insuffisant de communication, de sensibilisation, d'information et de formation et de transfert de connaissances de la DRH vers les opérationnels ;
- la réticence des hiérarchiques à quitter leur domaine d'expertise pour développer des compétences jugées accessoires. Aujourd'hui, des formations courtes coanimées par des intervenants externes et par les responsables internes sont élaborées et mises en œuvre avec des résultats probants.

Les risques du partage

Lorsque les managers, convenablement sensibilisés, formés et informés sont à même d'assurer pleinement leurs responsabilités RH et se voient confier le soin de prendre des décisions, individuelles ou collectives, de nouveaux risques apparaissent et en particulier sur deux plans :

- ▶ *diversité des décisions selon les managers*, suscitant un sentiment de non-équité. Les comparaisons que font les salariés entre eux leur font prendre conscience de différences de traitement perçues comme injustes. Les audits d'équité font ressortir l'hétérogénéité des décisions managériales lorsque les politiques et les règles n'ont pas été suffisamment explicitées. Les iniquités sont ressenties dans tous les domaines de GRH : rémunération, carrières, formation en particulier ;
- ▶ *non-alignement des décisions prises sur le terrain avec les politiques RH définies par l'entreprise* : le manager a parfois ses propres critères de décision qui le conduisent à ne pas appliquer les règles définies et affichées par l'entreprise. Un exemple récent concerne la conformité des choix des opérationnels avec les engagements pris dans les « chartes de la diversité » signées par les directions générales. Il existe un risque de contradiction entre certaines décisions et la politique affichée.

La cohérence entre l'ensemble des décisions prises par des acteurs différents dans le cadre du partage de la fonction RH est difficile à garantir. Pour y parvenir les entreprises agissent sur quatre points :

- ▶ *la construction d'une culture commune forte* favorisant l'adoption de comportements managériaux homogènes,
- ▶ *la mise à disposition de supports formalisés* pour les principaux rôles et décisions RH du manager et d'un LSRH manager (Libre Service RH dédié aux managers),
- ▶ *un accompagnement, un suivi et une évaluation des managers*, nouveaux et confirmés dans leur rôle RH,
- ▶ *le partage d'expérience entre managers*.

Le principal obstacle au partage, souvent souligné, vient des réticences des managers à prendre des décisions personnalisées délicates. Ils considèrent qu'elles présentent des risques de dégradation du climat interne de leur service. Un effort pour élargir et élever le niveau de compétences managériales des managers de proximité est nécessaire. La capacité à assumer la dimension RH des responsabilités managériales devient un critère déterminant de sélection et de promotion.

« Tous DRH » peut être un facteur-clé du succès. Pour que chaque responsable hiérarchique prenne les bonnes décisions en matière de GRH et contribue à développer les ressources de chacun de ses collaborateurs, il est nécessaire de veiller à le sensibiliser, le former, l'informer, l'assister et le valoriser dans ce domaine. C'est là un défi majeur pour les fonctions RH. C'est l'objectif de cet ouvrage d'y participer grâce aux contributions de cinquante et un experts, praticiens et enseignants de la fonction RH.

Bibliographie

AUTISSIER D., VANDANGEON I., VAS A. (2010), *Conduite du changement : concepts clés*, Dunod.

BURCHELL M. et ROBIN J. (2011), *Ces entreprises où il fait bon travailler*, Pearson.

CRF Institute (2011), Top Employeur 2011.

IGALENS J., DE BRY F., PERETTI J.-M. et al. (2010), *Éthique et responsabilité sociétale*, EMS.

LACHMAN, LAROSE et PENICAUT (2010), Bien-être et efficacité au travail, rapport au Premier ministre, CESE.

LECOINTRE G. (2011), *Pour en finir avec l'emploi jetable*, L'archipel.

MARBOT E. et PERETTI J.-M. (2006), *Les seniors dans l'entreprise*, 2^e édition, Village Mondial.

PERETTI J.-M. et al. (2008), *Tous Reconnus*, Eyrolles.

PERETTI J.-M. et al. (2009), *Tous talentueux*, Eyrolles.

PERETTI J.-M. et al. (2011), *Encyclopédie des diversités*, EMS.

POUGET J. (2010), *Intégrer et manager la génération Y*, Vuibert.

Partie 1

RECRUTER

Le recrutement est une activité essentielle à la fois pour la personne concernée et pour l'organisation. Sa réussite influence le bon fonctionnement du service et de l'entreprise. C'est un immense atout que de savoir réunir les énergies et les talents nécessaires. Le responsable hiérarchique est de plus en plus invité à jouer un rôle important dans la démarche de recrutement. Le recrutement comme l'ensemble de la gestion des ressources humaines s'inscrit dans un cadre réglementaire très ancien (les premiers textes sur l'emploi datent de 1841), très riche et en permanente évolution. Il s'est particulièrement renforcé en matière de lutte contre les discriminations. Le responsable hiérarchique doit connaître les principales caractéristiques du cadre réglementaire applicable au contrat de travail.

Cette partie répond à quatre préoccupations des responsables :

Connaître le contrat de travail : définition, durée, conclusion et contenu, période d'essai, suspension ou maintien, démission ou retraite, licenciement et autres modes de rupture du contrat, obligations consécutives à la fin du contrat. C'est Jacques Brouillet, avocat au barreau de Paris, praticien du droit social, qui présente son approche de l'utilisation du cadre juridique au service des objectifs du management et propose, dans un langage simple, une présentation schématique du contrat de travail.

Recruter ses collaborateurs, en particulier les moins de 30 ans qui ont vocation à partager très longtemps la vie de l'entreprise. Nathalie Atlan-Landaburu et Diane Gadeau présentent le processus de recrutement : ses étapes et ses outils, la gestion de l'entretien, la décision, l'accueil et l'intégration afin de bien choisir et réduire les risques d'échec coûteux.

Recruter sans aucune discrimination est aujourd'hui une exigence légale et éthique. Assurer l'égalité des chances à toutes les étapes du recrutement est l'une des clés du management de la diversité. Alain Gavand, fondateur d'À Compétence Égale, présente les règles à respecter pour un recrutement sans discrimination.

Recruter des dirigeants et des cadres expérimentés. Tristan Flavigny et Pierre André Fortin, présentent l'ensemble des démarches permettant de réussir ces recrutements ainsi que le choix du consultant, la négociation avec le candidat retenu et son intégration.

Connaître le contrat de travail

Jacques BROUILLET

Les principes fondamentaux régissant le contrat de travail

Définition

Curieusement, il n'existe pas de définition « légale » du contrat de travail : le Code du travail est muet à cet égard. Mais la doctrine comme la jurisprudence s'accordent à le définir comme « une convention, librement consentie, par laquelle une personne s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant rémunération ».

Ainsi, le véritable mot clé de cette définition est **le lien de subordination** qui permet de distinguer le contrat de travail des autres types de contrats (contrat d'entreprise ou contrat de prestation de services) qui reposent eux aussi sur un échange entre une prestation de travail et une rémunération.

L'autre caractéristique du contrat de travail est d'être **un contrat à exécution successive**. C'est-à-dire que, à l'inverse par exemple du contrat de vente, il ne peut avoir d'existence qu'en s'exécutant sur une certaine durée ; ce qui implique que, contrairement à une idée reçue, il ne peut rester un cadre figé du début à la fin de la prestation, mais **doit naturellement évoluer**.

À partir de cette définition, on perçoit assez clairement deux sources principales de malentendus et de contentieux, dès lors que les deux parties (employeur et salarié) ne partagent pas forcément la même conception des mots « subordination » et « contrat à exécution successive », donc naturellement évolutif.

La notion de subordination juridique est par ailleurs sujette à une interprétation différente selon qu'elle est analysée par la Sécurité sociale, le fisc ou le

Conseil des Prud'hommes afin de déterminer si nous sommes dans une relation de travail salarié... ou non salarié ! Les possibilités de requalification sont multiples. D'où l'intérêt de bien préciser dans le contrat de travail la situation impliquant le lien hiérarchique et le pouvoir disciplinaire de l'employeur.

Quant à la notion de « contrat naturellement évolutif », elle se heurte à une confusion, malencontreusement entretenue du sens et du contenu à donner au principe du « maintien de l'avantage acquis individuel ». D'où l'importance de la distinction à opérer entre ce qui relève du contrat (et des avenants) d'une part, et ce qui est du domaine collectif (annexe informative) ou qui ressort du pouvoir gestionnaire de l'employeur (annexe organisationnelle), d'autre part.

Trop de DRH pensent « qu'il vaut mieux ne pas trop écrire » dans un contrat, de peur de ne pouvoir modifier ses prescriptions... alors qu'il convient au contraire d'être plus explicite sur ce qui est contractuel et ce qui ne l'est pas.

Tout contrat de travail doit-il faire l'objet d'un écrit ?

De trop nombreux DRH restent persuadés que l'écrit n'est obligatoire que pour les divers types de contrats pour lesquels le Code du travail le précise expressément : CDD, temps partiel, intérim, apprentissage et autres contrats spécifiques.

Ils en concluent alors que l'écrit n'est pas une obligation pour le CDI... puisque le Code du travail ne le précise pas !

C'est ignorer la directive européenne du 14 octobre 1991 qui impose un écrit pour toute forme de contrat, ainsi que la législation française sur le travail dissimulé qui exige d'apporter la preuve de la relation contractuelle.

C'est aussi ignorer la loi Toubon du 4 mai 2004 qui rend obligatoire, lors de l'embauche, la remise d'une note d'information sur les accords collectifs en vigueur... ce qui suppose un document annexé au contrat.

C'est surtout négliger le respect dû à chaque salarié, sujet (individuel) de droit, trop souvent traité comme un objet de droits collectifs (CCN, accords d'entreprise, etc.) sans suffisamment souligner en quoi sa collaboration implique un engagement personnel.

Les cinq piliers du contrat de travail

Les clauses obligatoires pour toute forme de contrat de travail sont au nombre de cinq :

Le lien de subordination

Il rappelle le pouvoir hiérarchique (et disciplinaire) de l'employeur en fournissant donc les indications nécessaires pour prouver le statut de salarié distinct de celui de « travailleur indépendant »... de plus en plus souvent contestable.

La fonction

Il convient de savoir la distinguer d'autres concepts tels que : qualification, classification, poste...

Mais il faut aussi veiller à renvoyer à une annexe organisationnelle (donc signée par le seul employeur) le détail des tâches et attributions (parfois dénommées « définition de fonctions » ou « job description ») qui sont nécessairement différentes – même pour une fonction identique, par exemple chef comptable – selon la taille, l'organisation et l'évolution de la structure de l'entreprise.

Contractualiser ces éléments constitue une erreur (fréquente) puisque cela laisse supposer que toute modification de ces tâches devrait faire l'objet d'un accord du salarié, ce qui est bien sûr absurde.

La rémunération

Au-delà du choix à opérer concernant la structure du salaire (salaire horaire ou fixe mensuel, ou fixe + variable(s) ou même rémunération annuelle globale – RAG) il convient d'opter pour une distinction plus formelle des « périphériques du salaire » tels que retraite, prévoyance, mutuelle, intéressement, participation, etc. qui, même si ceux-ci sont « ressentis » par le salarié comme des éléments de son niveau de rémunération (en fait « niveau de vie » pour ne pas dire « niveau d'envie ») ne sont pas, juridiquement, des « avantages acquis individuels ».

Ils doivent donc figurer dans l'annexe informative (visée ci-dessus) et non pas parmi les clauses du contrat proprement dit, contrairement à un usage encore fréquent.

La durée

La première distinction vise, bien sûr, celle concernant le CDI ou le CDD, le contrat à temps plein ou à temps partiel. Mais depuis que le servage a été aboli en France, le contrat ne peut être « éternel » car « on ne peut engager ses services qu'à temps ». Ce qui revient à dire que le CDI est, lui aussi, un contrat qui doit avoir un terme ! Il est donc naturel de prévoir les diverses modalités possibles de rupture.