

RH **au quotidien** **100 fiches**

2^e édition

Tout le catalogue sur
www.dunod.com



ÉDITEUR DE SAVOIRS

Sous la direction de
Charles-Henri **Besseyre des Horts**

RH **au quotidien** **100 fiches**

2^e édition

Pascal **Bello**
Alain **Bernard**
Charles-Henri **Besseyre des Horts**
Jean-Louis **Birien**
Nathalie **Estellat**
Bénédicte **Haubold**
Jean-Pierre **Ledoux**
Alain **Meignant**
Alexandre **Pachulski**
Eric **Pietrac**
Lionel **Prud'homme**
Marc **Salez**
Patrick **Storhay**
Jean-Pierre **Taieb**
Gilles **Verrier**

DUNOD

Maquette intérieure et mise en page : Yves Tremblay

Maquette de couverture : Pierre-André Gualino

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, 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 et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2011, 2015

5, rue Laromiguière 75005 Paris

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-070815-4

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

SOMMAIRE

LES AUTEURS	IX
REMERCIEMENTS	XIII
PRÉFACE	XV
INTRODUCTION	1

PARTIE 1 LES DÉFIS TRANSVERSAUX

DOSSIER 1	LA CRÉATION DE VALEUR	11
DOSSIER 2	LA RSE	29
DOSSIER 3	L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	51
DOSSIER 4	LE MANAGEMENT DES TALENTS	65
DOSSIER 5	LE SIRH	79
DOSSIER 6	L'OUVERTURE INTERNATIONALE	101
DOSSIER 7	LA RÉVOLUTION DIGITALE	119

PARTIE 2 LES PRATIQUES AU QUOTIDIEN

DOSSIER 8	LA GPEC	139
DOSSIER 9	LE RECRUTEMENT	187
DOSSIER 10	L'ÉVALUATION	235
DOSSIER 11	LA RÉMUNÉRATION	301
DOSSIER 12	LA FORMATION	351
DOSSIER 13	LA GESTION DES CARRIÈRES	429
DOSSIER 14	LES RELATIONS AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX	497
DOSSIER 15	LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	553
DOSSIER 16	LA PERFORMANCE RH	605
CONCLUSION		663
INDEX		667

mode d'emploi

Des repères pour mémoriser et gagner du temps

Ce que dit la loi

LE MANAGEMENT DES TALENTS

1 FICHE DÉFINITION ET HISTORIQUE

À la suite du thème de l'engagement des collaborateurs, le thème du management des talents répond à une double problématique : une problématique organisationnelle visant à maintenir et améliorer la performance de l'entreprise en optimisant les processus RH et une problématique psychosociale visant à porter attention aux attentes des collaborateurs afin de s'assurer de leur plein engagement.

Si l'on parle tant de management des talents, c'est précisément parce que la notion de « talent » elle-même combine intrinsèquement une dimension organisationnelle et psychosociale.

DÉFINITION

LE TALENT est une aptitude ou une capacité qui permet à un individu de se distinguer des autres dans un contexte et un domaine donnés.

- Cette distinction s'opère de deux façons :
 - soit parce que la personne jugée talentueuse produit des résultats dans son activité que ses pairs ne peuvent obtenir : on parle alors de « don » pour désigner ce « quelque chose en plus » que les autres n'ont pas ;
 - soit parce que la personne occupée ou est destinée à occuper une position stratégique au sein de l'entreprise : ce n'est alors pas tant la capacité ou l'aptitude de la personne qui

est visée par la notion de talent mais plutôt le fait que son activité soit ou puisse devenir clé pour l'entreprise. C'est dans cette perspective que l'on parle de talents en désignant les « hauts potentiels ».

Il existe un troisième cas : celui où les talents désignent l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise, faisant alors référence au potentiel révéle ou non de chaque individu¹.

À SAVOIR

Dans tous les cas, la notion de talent met en avant deux éléments fondamentaux :

- Le talent est **indivisible de l'individu**, ce qui signifie qu'une entreprise ne peut disposer du talent du collaborateur sans solliciter le collaborateur en question !
- La notion de talent n'a pas de valeur absolue, elle n'a qu'une valeur relative à un contexte et un domaine donnés.

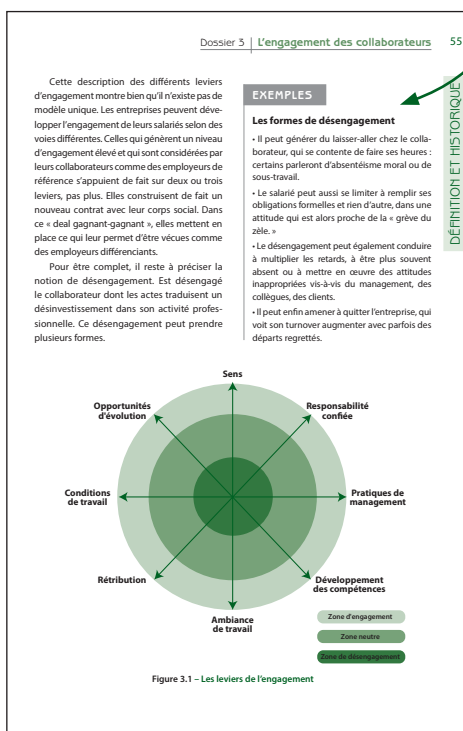
1. Puvion (2008).

À savoir

Définition

Exemples

Illustrations schémas



CE QUE DIT LA LOI

LES DONNÉES À CARACTÈRE PERSONNEL

Avis du 15 mars 2007 sur l'interprétation de la notion de traitement automatisé, le Comité consultatif de la convention du Conseil de l'Europe pour la protection des personnes à l'égard du traitement automatisé des données à caractère personnel

- La loi définit une donnée à caractère personnel comme « toute information relative à une personne physique identifiée ou qui peut être identifiée », directement ou indirectement, par référence à un numéro d'identification ou à plusieurs éléments qui lui sont propres. Pour déterminer si une personne est identifiable, il convient de considérer l'ensemble des moyens en vue de permettre son identification dont dispose ou auxquels peut avoir accès le responsable du traitement ou toute autre personne ».
- Elle définit un traitement de données à caractère personnel comme « toute opération ou tout ensemble d'opérations portant sur de telles données quel que soit le procédé utilisé, et notamment la collecte, l'enregistrement, l'organisation, la conservation, l'adaptation ou la modification, l'extraction, la consultation, l'utilisation, la communication par transmission, la diffusion ou toute autre forme de mise à disposition, le rapprochement ou l'interconnexion, ainsi que le verrouillage, l'effacement et la destruction ».
- Elle définit enfin un fichier de données à caractère personnel comme « tout ensemble structuré et stable de données à caractère personnel accessibles selon des critères déterminés ».
- La notion de traitement automatisé doit être interprétée comme comprenant la notion de collecte réalisée en vue d'un traitement automatisé ». Il est précisé que cette « interprétation s'applique quelle que soit la façon dont la collecte est réalisée : la collecte peut être réalisée par des moyens automatisés ou manuellement, le point essentiel étant que les opérations de traitement automatisé soient appliquées aux données ».

les employés administratifs : à l'approche du rendez-vous annuel, la moitié d'entre eux affirment être plus souvent sujets à des troubles du sommeil et à de l'irritabilité. La Cour de cassation elle-même a reconnu que cette pratique pouvait constituer un danger. En 2003, elle a établi un lien entre l'évaluation et les risques psychosociaux en classant parmi les maladies professionnelles une dépression nerveuse survenue quelques jours après un rendez-vous annuel : le salarié avait appris que son travail ne donnait pas satisfaction et qu'il allait être rétrogradé. Quatre ans plus tard, la haute juridiction a imposé, avant toute éva-

luation, la consultation du CHSCT : selon elle, les modalités et les enjeux de cet entretien sont « manifestation de nature à générer une pression psychologique ». En matière d'évaluation, l'obligation de l'employeur à l'égard des différents acteurs impliqués est variable selon :

- la nature de l'entretien ;
- les données recueillies ;
- leur traitement.

Cet arrêt de la Cour de cassation est, pour un DRH, une excellente occasion de faire un point sur les droits et devoirs des différentes parties prenantes dans le processus d'évaluation.

Voici quelle pourrait être une matrice des engagements de la GPEC aux familles d'acteurs de l'entreprise. La particularité de l'engagement du personnel dans une démarche de GPEC, c'est que

chaque collaborateur est à la fois demandeur et acteur, client et fournisseur, contributeur de l'atteinte de sa propre satisfaction. L'effort cité de la GPEC dépend certes des ressources mises à sa disposition par la direction et la



Figure 8.3 - L'approche par processus

Tableau 8.24 - Engagements de la GPEC

Objectifs	Acteurs	Engagements de la GPEC
• Gagner / entretenir la confiance des clients, des investisseurs, des collectivités, ... • Investir aujourd'hui pour gagner demain.	DG	• Réflexion prospective sur les emplois clés d'aujourd'hui / les emplois clés de demain. • Observatoire du marché de l'emploi. • Création et entretien d'image auprès des écoles, des partenaires. • Benchmark lors des forums d'emplois, manifestations, ... • Attractivité de l'entreprise.
• Gérer socialement le quotidien.	Management	• Mise à disposition de ressources adaptées aux exigences de production. • Conseil et appui en management social.
• Sécuriser leur emploi. • Pouvoir saisir des opportunités de développement de carrière.	Salariés	• Management des talents. • Appui, conseil pour une orientation professionnelle à la hauteur des performances et potentiels. • Écoute. • Informations.
• Vérifier et assurer l'application de la législation. • Représenter les aspirations du Personnel.	IRP	• Dialogue social. • Implication dans une politique sociale juste et dynamique.

Tableaux

LES AUTEURS

PASCAL BELLO dirige le cabinet ESG Score, société internationale de conseils en stratégie, basée à Paris. Il est un spécialiste des problématiques du Développement Durable et de la RSE et accompagne les entreprises dans la transformation de leurs modèles d'organisation et de gouvernance. Il a débuté sa carrière dans la fonction Ressources Humaines et a ensuite créé une agence de notation sociale qu'il a dirigée de 1999 à 2011. Auteur de plusieurs ouvrages d'économie et de gestion, il est un conférencier reconnu et participe à de nombreux forums et congrès. Parallèlement à ses activités en entreprises, il enseigne la stratégie dans diverses Universités et Business Schools.

ALAIN BERNARD est Professeur honoraire à l'ESSEC Business School. Il a poursuivi à l'ESSEC sa carrière d'enseignant-chercheur et y a occupé à plusieurs reprises des fonctions de responsabilité : responsable des départements Sciences Humaines et Management, directeur du CERESSEC (Centre de Recherche de l'ESSEC), et directeur du Centre de Formation des Apprentis (CFA) de l'ESSEC. Il est l'auteur de plusieurs ouvrages, chapitres dans des livres et articles traitant des questions de développement professionnel, orientation et stratégies de carrière, pédagogie de l'alternance et a créé et animé un site internet www.essec-apprentissage.fr/ouvertures traitant de l'actualité de ces questions. Il est membre du comité de rédaction la Revue de Gestion des Ressources Humaines

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS, titulaire de deux doctorats, est Professeur Emérite HEC Paris et Consultant. Ses intérêts de recherches portent sur les relations entre la gestion du capital humain et la performance de l'entreprise, et sur l'impact de la révolution digitale. Il a publié de nombreux articles et plusieurs ouvrages dont le dernier avec François Eyssette « Comment la DRH fait sa révolution » (Eyrolles, 2014). Il est activement impliqué dans des activités internationales d'études et de conseil en Europe, Afrique et Asie. Par ailleurs, il accompagne les cabinets Winego International et Misceo en tant que senior advisor.

JEAN-LOUIS BIRIEN a été directeur des relations sociales, DRH et directeur général adjoint de différents groupes internationaux. Il a présidé de nombreux comités d'entreprise, animé et participé à des négociations d'entreprises et branche professionnelle. Il est intervenu dans la résolution de nombreux conflits en France et à l'étranger. Professeur affilié à HEC Executive Education et à l'ESCEM Tours, il est l'auteur de plusieurs ouvrages sur la pratique des relations sociales.

NATHALIE ESTELLAT est conseil et coach de dirigeants. Elle accompagne individuellement et collectivement des projets de transformation au sein de grands Groupes. Elle a occupé différents postes opérationnels et stratégiques en GRH durant quinze ans, en cabinet et en entreprise dont, en dernier lieu, Secrétaire Général/DRH du Mass Market chez GDF SUEZ. Passionnée par l'humain, elle s'investit en théorie et en action dans les dynamiques d'évaluation et de développement des hommes et des organisations. Ces thèmes sont au cœur de son travail de recherche au sein du Largepa (Université Panthéon-Assas) qui vise à mettre en résonance vitalité des individus et performance durable.

BÉNÉDICTE HAUBOLD a fondé Artélie Conseil <http://www.artelieconseil.com>, après quelques années en entreprise. Le cabinet intervient à la demande de directions générales, de fonds d'investissement, d'actionnaires, afin de les aider à sécuriser sur le plan humain, des opérations stratégiques de réorganisation, restructurations, investissements,... Artélie participe également à des missions de développement de la qualité de vie au travail dans des contextes complexes, en France et à l'étranger.

JEAN-PIERRE LEDOUX a assuré des fonctions de DRH dans l'industrie, la distribution, et le secteur agro alimentaire. Il est associé-gérant d'une société de conseil –Mithra –spécialisée dans les domaines du management des organisations, de la GPEC, et de l'ingénierie de formation. Il a réalisé des études sur l'évolution des métiers de l'agriculture dans les DOM-TOM, en tant qu'expert européen. Auteur de plusieurs ouvrages sur la GPEC, il a rédigé des référentiels de métiers et créé plusieurs écoles de formation visant à développer la gestion de compétences adaptée aux évolutions de secteurs industriels. Il pilote des projets d'Assessment visant à concrétiser les orientations, évolutions ou reconversions professionnelles de salariés en décalage par rapport à leur poste actuel et aux besoins de leur employeur.

ALAIN MEIGNANT mène, auprès d'entreprises et de Branches professionnelles, des missions d'audit et de conseil en management des ressources humaines, en particulier sur la gestion des emplois et des compétences et la formation. Il a publié plusieurs ouvrages de référence sur ces sujets, et enseigne dans divers programmes d'enseignement supérieur en formation continue (notamment à l'ESSEC).

ALEXANDRE PACHULSKI est titulaire d'un Doctorat en Knowledge Management. Alexandre est Directeur Général Produits et associé fondateur de Talentsoft. Expert reconnu dans son secteur, il intervient à l'Université Paris-Dauphine et publie de nombreux articles sur son blog (www.lestalentsdalex.com) consacré aux problématiques RH et médias sociaux. Il est également l'auteur de l'ouvrage « Les Nouveaux Horizons RH », édition Diateino, 2013

ÉRIC PIETRAC, ingénieur des Mines (Ales), MBA (EM Lyon) et AMP (Harvard Business School), a débuté sa carrière comme ingénieur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain où il a passé dix ans dans différents postes operationels et pays. Il a ensuite commencé une deuxième carrière en ressources humaines dans le Petrole, l'industrie, les services industriels et les services professionnels. Il a été, en particulier, DRH du Groupe Mazars qu'il a accompagné dans son internationalisation et HR VP de Subsea7 qu'il a accompagné dans sa fusion avec Acergy. É. Pietrac est aujourd'hui consultant et coach international. Il intervient dans des contextes de forte transformation de l'organisation.

LIONEL PRUD'HOMME, Sciences Po Aix et MBA EM Lyon, capitalise une riche expérience comme DRH acquise chez Hewlett-Packard, Motorola, Coca-Cola, Engie, Alstom et Carlson Wagon-Lit Travel. Lionel Prud'homme intervient aujourd'hui au sein du Groupe IGS (directeur du Pôle RH) et à HEC. Il est auteur de livres et contribue à des ouvrages collectifs.

MARC SALEZ était associé fondateur d'Assemblance, cabinet conseil en audit social, conformité règlementaire et management de la performance RH. Il avait été DAF-DRH et Past Maître de conférences associé en Sciences de Gestion. Ancien codirecteur du M2 de contrôle de gestion sociale de l'université de Paris-Sud, il avait enseigné au sein du groupe HEC (filiales contrôle de gestion et RH) et à l'ENSAM (Comp & Ben). Il a été l'auteur ou coauteur de nombreux articles et ouvrages sur la paie, la rémunération et le management

de la performance collective, il était également Membre du Bureau Exécutif de l'association Nationale des Directeurs Financiers et du Contrôle de Gestion. Marc nous a quittés en 2013 à la suite d'une longue maladie

PATRICK STORHAYE est président de Flexity, société de conseil en RH et digital, et professeur associé au CNAM. Diplômé de Neoma Business School, il a commencé sa carrière comme consultant en management et DRH dans de grandes entreprises du secteur financier, avant de devenir entrepreneur dans les SIRH. Fondateur de RH info, il intervient dans de nombreuses instances professionnelles et les milieux académiques (HEC Exed, Toulouse Business School, Universités d'Angers et de Lille 1...)

JEAN-PIERRE TAÏEB est consultant expert en technique quantitative de gestion des RH. Diplômé du conservatoire national des arts et métiers, il a passé plusieurs années à la direction des ressources humaines de grandes entreprises comme Accor et Océ France. Auteur de nombreux ouvrages sur la fonction RH, il dirige aujourd'hui Avisée RH, cabinet de formation et de conseil spécialisé dans les aspects quantitatifs de la gestion des ressources humaines. Spécialiste des audits de la fonction RH, il enseigne également le *Pilotage de la performance RH* à l'IAE de Paris.

GILLES VERRIER est Directeur Général d'Identité RH, cabinet de conseil en ressources humaines, management et organisation. Il a été successivement DRH de divisions de Philips, Elf et Unilever, avant de devenir DRH et membre du Comité Exécutif des Laboratoires Pierre Fabre puis du Groupe Décathlon. Il a publié en 2007 « Réinventer les RH » (Dunod) qui a été primé comme livre de l'année par l'ANDRH.

REMERCIEMENTS

En mémoire de Marc Salez au nom de la communauté RH

Je tiens tout d'abord à remercier les auteurs qui n'ont pas ménagé leurs efforts et leur engagement pour la réussite d'un projet initié à la fin de l'année 2010 et qui se concrétise à nouveau aujourd'hui avec la parution de la deuxième édition de cet ouvrage qui est plus qu'une simple mise à jour. Ils ont accepté d'apporter, chacune et chacun, une nouvelle fois leur expertise à la communauté des lecteurs, ainsi que leur sensibilité personnelle. Ils ont été soucieux de livrer leurs contributions dans un cadre très défini aussi bien dans les sept premiers dossiers traitant des défis transversaux que dans les neuf dossiers suivants détaillant les pratiques RH « fondamentales ». Un auteur cependant manque à l'appel : notre cher ami Marc Salez qui nous a quittés en 2013. Ce livre est dédié à sa mémoire.

Mes remerciements s'adressent ensuite à l'équipe de Dunod, et en particulier à Odile Marion, Valérie Roche-Briotet et Laurence Baulande qui a assuré le remplacement de Valérie pendant quelques mois. Elles ont été très présentes tout au long de travail de rédaction, avec des conseils, des encouragements, des rires et... parfois... une certaine angoisse de l'inconnu.

Je tiens également à saluer l'appui sans failles de l'ANDRH, de son président Jean-Paul Charlez et sa secrétaire générale Catherine Carradot, dans de multiples projets – dont cet ouvrage – que nous avons lancés ensemble depuis plusieurs années. Mes remerciements s'adressent aussi à l'ensemble de mes relations professionnelles et personnelles au sein et en dehors du groupe HEC, dans les activités de formation, de recherche et de conseil en France et à l'étranger. À leur contact, j'ai beaucoup appris et renforcé ma conviction profonde de l'importance primordiale du champ des Ressources Humaines dans l'entreprise, champ qui reste souvent incompris tant il est divers et parfois encore en émergence.

Mes remerciements vont enfin et naturellement à ma famille – à mon épouse Nadine et mes deux grands enfants Yann et Alexiane – qui a accepté de voir sacrifier une nouvelle fois de nombreuses heures pour la finalisation de cette deuxième édition. Un dernier mot pour ma mère qui arrive aujourd'hui au crépuscule de sa belle vie remplie par l'amour donné à ses nombreux enfants, petits-enfants et arrières petits-enfants...

Charles-Henri Besseyre des Horts
Septembre 2015

PRÉFACE

On est toujours curieux des livres consacrés à la ressource humaine et au management qui paraissent à foison mais nous laissent généralement sur notre faim. Certains sont trop théoriques et abstraits ; d'autres donnent l'impression, en mettant en exergue telle ou telle valeur soi-disant nouvellement apparue que la pierre philosophale a été découverte.

De tout cela, rien, dans l'ouvrage de Charles-Henri qui, praticien de la fonction et enseignant de ce métier, nous livre une nouvelle édition de la pratique RH au quotidien. Et c'est très précisément ce dont les professionnels ont besoin dans leur vie de tous les jours.

Ils n'ont guère le temps de philosopher. Ils ont d'abord envie d'une somme intelligente de pratiques qu'ils n'ont parfois pu explorer eux-mêmes que partiellement ou incomplètement. Les défis transversaux pertinemment décrits dans la première partie du livre leur donnent la trame et les renvoient à ce qui doit impérativement sous-tendre l'exercice de leurs responsabilités. Les grandes pratiques explicitées ensuite leur permettent de décliner en stratégies, tactiques et actions les fondamentaux qui leur ont d'abord été rappelés.

L'intérêt de ce livre est donc évident et encore renforcé à un moment où le métier de DRH est en pleine mutation entre nouvelle galaxie digitale, explosion du big data, bouleversements de la réalité quotidienne du travail, etc.

Encore merci Charles-Henri pour ce beau livre que les DRH doivent avoir dans leur bibliothèque soit comme ouvrage de référence soit pour en reparcourir avec délectation, de temps en temps, un passage au fil des eaux souvent peu tranquilles de leur vie professionnelle.

Jean-Pierre Charlez

Président de l'ANDRH

INTRODUCTION

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

La gestion des ressources humaines (GRH) a connu au cours des dernières décennies de profondes transformations liées, d'une part, au développement de son expertise et, d'autre part, à la reconnaissance de sa contribution à la performance de l'entreprise. Se définissant comme l'ensemble des politiques et pratiques mises en œuvre pour gérer le capital humain de l'entreprise, la GRH est devenue une science de gestion à part entière s'appuyant sur d'autres disciplines scientifiques fondamentales, comme la psychologie ou la sociologie. Pour accompagner le mouvement de professionnalisation qui a fortement marqué le champ de la GRH, un nombre considérable d'ouvrages a été rédigé par des auteurs aux sensibilités et aux expériences très différentes, depuis les livres fondateurs *Monsieur Personnel*, *Personnel* et *Gestion des Ressources Humaines*, publiés respectivement en 1978, 1980, 1984¹. Plus de trois décennies écoulées depuis la sortie de ces ouvrages et cependant la question sur l'appellation même de « Gestion des Ressources Humaines » reste actuelle.

C'est dans une perspective non comptable des ressources humaines que s'inscrit ce livre qui a pour objectif de répondre aux préoccupations concrètes des acteurs concernés dans un esprit que résume parfaitement la phrase suivante : «...ce qui distingue l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont, avant tout, les hommes, leur enthousiasme, leur créativité, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou se copier...² ».

1. Amado G., Laufer J., Trepo G., *Monsieur Personnel*, Flammarion, 1978. Peretti J.-M., *Personnel*, Vuibert, 1980. Martory B., Crozet D., *Gestion des Ressources Humaines*, Nathan, 1984.

2. Vermot-Gaud C., *La Politique sociale de l'entreprise*, Éd. Hommes et Techniques, 1986.

Tout en se professionnalisant, force est de reconnaître que le champ de la GRH a connu plusieurs crises qui ont conduit au fameux « blues des DRH » sous l'effet d'un véritable « RH Bashing » de la part des critiques de la fonction RH et de ses acteurs¹. On est bien loin de l'image d'Épinal du DRH stratège, acteur influent sur l'avenir de l'entreprise. La crise de la fin de la décennie 2000 a révélé les faiblesses des modèles de développement d'une entreprise exclusivement basés sur la finance, mais a-t-elle pour autant renforcé la position de la GRH aux yeux des principales parties prenantes que sont les managers et les collaborateurs ?

Face aux interrogations légitimes sur la place de la GRH dans l'entreprise, cet ouvrage donne au lecteur des clés pour renforcer sa crédibilité, par une présentation concrète des pratiques RH fondamentales (GPEC, Recrutement, Évaluation, Rémunération, Formation, Carrières, Relations Sociales, Prévention des Risques Psychosociaux, Performance RH) tout en les articulant par rapport à des défis transversaux à l'ensemble de ces pratiques : Création de valeur, Responsabilité sociale de l'entreprise, Engagement des collaborateurs, Management des talents, SIRH (systèmes d'information RH), Ouverture internationale et Révolution digitale.

LA GRH : UN CHAMP EN PLEINE ÉVOLUTION

Pour comprendre la situation de la GRH au sein de l'entreprise, il est important de rappeler les étapes qui ont marqué l'évolution de son champ d'action : dans les pratiques actuelles se retrouvent les traces des expériences accumulées au cours des dernières décennies.

Il est ainsi admis que la *première étape* de cette évolution, environ jusqu'aux années 60 en France, se caractérise par une focalisation de ce qui est alors appelé « Gestion du Personnel » sur l'administration du personnel et le respect de la discipline. Il n'était pas étonnant de voir à l'époque d'anciens militaires occuper la fonction de chef du personnel dans un contexte où le modèle taylorien était encore dominant, aussi bien dans les entreprises industrielles que dans celles du secteur tertiaire.

Vient ensuite une *deuxième étape* où la prise en compte des contraintes externes, principalement juridiques, conduit les entreprises à mettre des juristes à la tête des directions du personnel. Leur mission principale est de veiller à ce que les réglementations du travail, de plus en plus contraignantes, soient respectées, notamment sur la durée du travail, les conditions d'hygiène et de sécurité et la formation avec, par exemple, la loi de 1971 obligeant pour la première fois les entreprises à prévoir un budget spécifique pour le développement de leurs collaborateurs.

La *troisième étape*, des années 70 jusqu'aux années 80, marque un tournant pour la gestion du personnel qui devient beaucoup plus qualitative, avec l'arrivée de psychosociologues à la tête des fonctions ressources humaines. C'est la grande époque des sémi-

1. Besseyre des Horts C.-H., « Pour en finir avec le RH Bashing », *Personnel*, décembre 2014, n° 555, pp. 44-45.

naires de motivation et la remise en cause progressive du modèle taylorien, observée particulièrement en Europe du Nord. Ce souci de l'humain se traduit par un changement de nom de « Direction du Personnel » en « Direction des Relations Humaines » mettant l'accent sur l'importance du passage du quantitatif au qualitatif. Certaines entreprises, comme Danone, élaborent un modèle équilibré de développement en insistant sur l'importance d'un projet liant l'économique et le social. C'est cette même entreprise qui a conservé longtemps l'appellation de « Direction Générale des Relations Humaines » pour désigner la DGRH.

La *quatrième étape*, à partir des années 80, est celle de l'émergence de la Gestion des Ressources Humaines en tant que champ autonome de gestion développant sa propre expertise scientifique et s'appuyant sur des pratiques professionnelles de plus en plus reconnues. C'est à cette époque qu'apparaissent les premiers ouvrages fondateurs et que se développent les formations spécialisées avec la création de nombreux parcours diplômants à l'université et dans les écoles de gestion (DESS, Mastères...). Par ailleurs, la mutation profonde des systèmes d'information, avec notamment la généralisation des micro-ordinateurs, permet alors aux responsables RH de commencer à disposer d'outils d'aide à la décision comparables à ceux dont disposent déjà leurs homologues dans les domaines de la finance ou du marketing. Aujourd'hui, l'importance cruciale des systèmes d'information RH (SIRH) se voit renforcée avec la croissance exponentielle d'Internet qui permet un partage de la GRH avec les managers et les collaborateurs.

Une *cinquième étape* se situe dans les années 90 avec la volonté affirmée des DRH d'acquérir un rôle stratégique qui dépasse la simple mise en œuvre de la stratégie. Mais cette volonté est bien souvent contrecarrée par les effets d'une crise qui place les DRH en position de simples exécutants des décisions de restructuration, une position très éloignée du rôle stratégique qu'ils rêvaient d'avoir au début des années 90. En dépit de cette situation, l'une des caractéristiques de l'évolution de la GRH durant cette période est son ouverture progressive aux autres enjeux de l'entreprise (économiques, techniques, politiques...) accompagnée du partage des responsabilités avec l'ensemble des managers et une transformation de la légitimité des responsables RH qui reçoivent l'appellation de « partenaires d'affaires » (business partners), de plus en plus utilisée au début des années 2000.

La *sixième étape* est marquée par l'impact sur la GRH de changements importants de l'environnement des entreprises depuis le début des années 2000 avec, entre autres : la montée des exigences des parties prenantes notamment en matière d'environnement et de responsabilité sociale, l'explosion des nouvelles technologies, en particulier celles d'Internet et des outils nomades, l'impact de la révolution digitale, la globalisation des activités avec une part croissante prise par les marchés extérieurs. Face à de tels bouleversements, la GRH évolue avec la prise en compte progressive de la disparition des frontières traditionnelles (géographiques, temporelles, statutaires...) de l'entreprise. Elle laisse la place à davantage d'innovation dans des pratiques qui n'étaient pas imaginables il y a seulement quelques années avec, par exemple, les efforts déployés pour améliorer la marque employeur et la gestion de la diversité. Plus récemment encore, la GRH est appelée à se rapprocher des personnes en créant les conditions d'une auto-

nomie véritable, devenant ainsi une fonction incubatrice de nouvelles idées business. On est ici proche du modèle de l'entreprise libérée telle que le propose Isaac Geetz¹.

Même si l'évolution de la GRH décrite ici rapidement ne correspond pas nécessairement à l'expérience de toutes les entreprises, celle-ci permet néanmoins de comprendre le fondement des pratiques qui sont présentées dans cet ouvrage.

En définitive, l'évolution de la GRH se caractérise simultanément par une plus grande *professionnalisation* des pratiques et par un *plus grand partage des responsabilités* entre la fonction RH et les managers : on peut représenter cette évolution dans le schéma suivant :

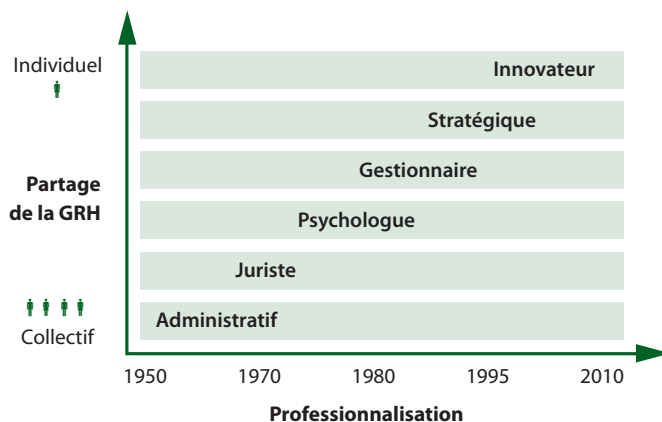


Figure 0.1 – Évolution du rôle de la GRH

STRUCTURE DU LIVRE

Le livre est structuré en seize dossiers. Les sept premiers abordent les défis transversaux que doit relever tout responsable mettant en œuvre l'une des grandes pratiques décrites dans les neuf dossiers qui suivent. Il est important qu'un ouvrage à finalité opérationnelle soit aussi l'occasion, pour le lecteur qui cherche une réponse à une question professionnelle concrète, d'aborder la pratique concernée sous un angle qui élargit son champ de vision. Le lecteur sera d'autant plus efficace dans la compréhension et la mise en œuvre de cette pratique.

PREMIÈRE PARTIE : LES SEPT DÉFIS TRANSVERSAUX

Confronté à la nécessité de faire reconnaître sa contribution à la réussite de l'entreprise, le responsable RH doit prendre conscience de l'importance des défis transversaux aux pratiques qu'il a à relever dans l'exercice de ses responsabilités quotidiennes. Chaque dossier de cette première partie est construit après une définition autour de quatre questions : Pourquoi ? Quand ? Comment ? Avec qui ?

1. Geetz I., Carney B., *Liberté & Cie, quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises*, Champs, Flammarion, 2012.

Dossier 1. La création de valeur

La notion même de création de valeur peut être discutée, mais si l'on se limite à l'acception la plus courante, il s'agit du simple rapport entre coûts et bénéfices. La question alors posée au responsable est celle de savoir montrer à ses clients, internes et externes, les bénéfices attendus des pratiques RH mises en œuvre dans l'entreprise en regard des coûts (financiers, managériaux...) inévitablement générés. Ce défi de la création de valeur constitue pour le responsable un vrai test de validité des pratiques mises en œuvre.

Dossier 2. La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE)

Pilier social (et sociétal) du développement durable, la RSE concerne au premier chef le responsable de l'entreprise à qui il incombe bien souvent de faire respecter par l'entreprise et son personnel les engagements pris auprès des parties prenantes. L'influence croissante des analyses des agences de notation sociale auprès des investisseurs et l'impact potentiel des risques de réputation constituent des enjeux suffisamment importants pour que le responsable concerné passe au «filtre» de la RSE les pratiques RH qu'il met en œuvre surtout dans un contexte où une nouvelle norme ISO, l'ISO 26000, est susceptible d'affecter durablement les relations entre l'entreprise et son environnement social.

Dossier 3. L'engagement des collaborateurs

Au-delà de la motivation telle qu'elle était définie dans les années 70, la notion d'engagement fait explicitement référence à une adhésion émotionnelle des collaborateurs au projet proposé par l'entreprise. Même si celui-ci est enthousiasmant sur le papier, c'est dans la réalité des pratiques que l'on observe la cohérence entre les discours et le vécu au quotidien. Pour le manager, le renforcement de l'engagement des collaborateurs passe donc par la mise en œuvre de pratiques RH cohérentes avec le projet annoncé souvent sous la forme d'un ensemble de valeurs de l'entreprise.

Dossier 4. Le management des talents

Dans un environnement où les entreprises cherchent à attirer et à retenir les meilleurs profils, le management des talents constitue un quatrième défi à relever et ceci dans un contexte où le savoir et l'innovation deviennent des avantages concurrentiels. Ce défi est par nature transversal car il impacte directement la plupart des pratiques RH décrites dans ce livre : la GPEC, le recrutement, l'évaluation, la rémunération, la formation, la gestion de carrières. L'une des principales questions qui se pose à l'entreprise est celle de la définition de la notion même de talent : les différentes approches adoptées vont d'un élitisme marqué réservant l'appellation de talent à un nombre très limité de personnes souvent qualifiées de «hauts potentiels» à une démocratisation large du concept considérant que tous, dans l'entreprise, sont (ou ont) des talents.

Dossier 5. Le système d'information RH (SIRH)

Le cinquième défi est celui de l'utilisation cohérente du système d'information en tant que condition nécessaire mais non suffisante de l'amélioration de la GRH. Historiquement, en effet, le champ de la GRH a été celui qui a connu le développement le plus tardif de ses systèmes d'information après ceux, bien sûr, de la finance-comptabilité, du marketing-vente,

de la production ou de la stratégie. Avec l'arrivée d'Internet et aujourd'hui la révolution digitale, le responsable a désormais à sa disposition un ensemble de bases de données et d'outils d'aide à la décision qui peuvent considérablement l'aider à améliorer la mise en œuvre des pratiques RH.

Dossier 6. L'ouverture internationale

À l'heure où l'Europe compte 27 pays membres aussi différents que la Lituanie ou l'Espagne et où Internet a aboli les frontières du temps et l'espace, il est difficilement envisageable pour un responsable de ne pas tenir compte de l'international même si son entreprise n'a encore qu'un marché national voire local : la concurrence ne se situe plus ni dans la même région ni dans le même pays, mais à l'autre bout du monde, où l'on produit sensiblement moins cher avec une qualité de plus en plus respectable. Il est important alors de s'interroger sur la pertinence d'appliquer certaines pratiques dans des univers culturels radicalement différents.

Dossier 7. La révolution digitale

Il est difficile de ne pas parler d'une révolution qui impacte aujourd'hui toute l'entreprise et en particulier la GRH, ses acteurs et ses pratiques : la révolution digitale. Il suffit, pour s'en convaincre, d'observer la place prise par les réseaux sociaux dans les pratiques de recrutement, de mobilité, de formation, d'évaluation... pour ne citer que les pratiques les plus concernées comme ce livre le montrera dans sa deuxième partie. Tout responsable RH se doit d'évaluer les opportunités mais aussi les risques de la digitalisation dans son périmètre d'action.

SECONDE PARTIE : LES NEUF PRATIQUES RH FONDAMENTALES

S'appuyant sur des outils concrets et des exemples de terrain, chaque dossier de la seconde partie est découpé en 7 fiches : Définition et historique, Cadre juridique, Démarches et acteurs, Principaux outils, Apport des systèmes d'information, Résultats attendus et freins potentiels, Réponses aux défis transversaux.

Les grandes pratiques fondamentales sont décrites dans les neuf dossiers suivants :

Dossier 8. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La capacité à anticiper est essentielle dans le domaine RH, d'où l'importance de la pratique de la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC).

Dossier 9. Le recrutement

Le dossier consacré à la pratique du recrutement insiste sur son évolution profonde notamment avec l'explosion du développement d'Internet et l'apparition des réseaux sociaux.

Dossier 10. L'évaluation

L'évaluation est l'une des pratiques RH parmi les plus délicates à mettre en œuvre : il est difficile de trouver une autre pratique autant critiquée mais simultanément considérée comme aussi vitale.

Dossier 11. La rémunération

L'évolution récente des pratiques de rémunération montre plusieurs tendances lourdes qui sont reprises dans ce dossier : une individualisation croissante, un accent plus fort mis sur les formes de rémunération non monétaire, à moyen et long terme.

Dossier 12. La formation

Née en France avec la loi de 1971, la formation professionnelle a connu un essor considérable, parfois anarchique, qui a conduit récemment l'État à inciter les partenaires sociaux à réorganiser le système de la formation pour le rendre plus efficace.

Dossier 13. La gestion des carrières

La tendance lourde de la gestion des carrières est aujourd'hui de laisser à chacun la responsabilité de la gestion de sa propre carrière, mais il s'agit d'une responsabilité partagée avec l'entreprise qui doit donner des signes tangibles de direction et d'accompagnement des décisions.

Dossier 14. Les relations avec les partenaires sociaux

Comprendre l'acteur syndical, savoir mener une négociation, conclure un accord, sont autant de compétences nécessaires à tout responsable RH.

Dossier 15. Les risques psychosociaux (RPS)

Les événements tragiques qui ont marqué certaines grandes entreprises au cours des dernières années sont à l'origine d'une prise de conscience générale sur les limites du modèle de la performance à tout prix et la nécessité d'aborder la question de la prévention des risques psychosociaux (RPS) avec le même professionnalisme qui caractérise les autres pratiques RH.

Dossier 16. La mesure de la performance RH

À l'image des autres domaines de la gestion (finances, marketing...), la GRH doit pouvoir être mesurée par l'efficacité et l'efficacités des pratiques mises en œuvre. Sans tomber dans l'excès de la quantification à tout prix, il semble de plus en plus important aujourd'hui de disposer d'instruments de pilotage qui lui permettent de contrôler la mise en œuvre des pratiques RH.

LA RÉVOLUTION DIGITALE

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

La révolution digitale est sans doute depuis 2011, année de sortie de la première édition de cet ouvrage, le facteur le plus important de changement pour la fonction RH tant dans son organisation que dans les pratiques qu'elle met en œuvre. La nouvelle décennie a été en effet marquée par le développement exponentiel des réseaux sociaux, la généralisation du Web 2.0 qui se caractérise par la contribution des internautes, et la croissance sans limites de la connectivité des personnes et des objets.

L'enjeu pour les responsables RH est crucial car il est temps pour eux de réinvestir les champs du travail et de l'organisation. La révolution digitale représente à bien des égards une chance de renouveau de leur rôle et leur positionnement sous réserves qu'ils/elles comprennent et s'approprient les principales caractéristiques des transformations du travail dans un monde digital comme le proposent Sandra Enlart et Olivier Charbonnier dans deux ouvrages récents¹.

Ce dossier se propose d'abord de définir ce qu'est cette révolution avant d'en rappeler un rapide historique au cours des vingt dernières années. Il précise ensuite les raisons qui expliquent pourquoi la révolution digitale est susceptible d'impacter profondément la fonction RH et les pratiques qu'elle met en œuvre par rapport aux changements dans l'organisation du travail qu'elle induit². Seront ensuite proposées des pistes pour permettre aux responsables RH de bénéficier de la révolution digitale en répondant aux questions du « quand » et du « comment » avant de voir avec qui mettre en œuvre cette révolution.

1. Enlart et Charbonnier (2013, 2014).

2. Eyssette et Besseyre des Horts (2014).

Tableau 7.1 – Exemples d’innovations digitales dans les pratiques RH

Pratiques RH	Exemples d’innovations digitales
GPEC (Dossier 8)	Simulation de parcours de mobilité avec analyse des écarts en compétences actuelles et celles qui sont nécessaires. Identification des besoins en compétences en utilisant le <i>crowdsourcing</i> au niveau des managers.
Recrutement (Dossier 9)	Recours renforcé des réseaux sociaux pour le sourcing. Utilisation des <i>selfies</i> pour le recrutement des jeunes geeks.
Évaluation (Dossier 10)	Utilisation des techniques d’évaluation par les réseaux sociaux. Mise en ligne accessible par chaque collaborateur des résultats de l’évaluation sur les outils nomades à partir d’applications <i>cloud</i> .
Rémunérations (Dossier 11)	Recours à l’analyse du <i>big data</i> pour vérifier l’équité des rémunérations. Développement d’un bilan social individuel accessible par les collaborateurs sur tous les outils nomades.
Formation (Dossier 12)	Développement de formations en ligne de type COOC (<i>corporate open online courses</i>) accessibles par tous les collaborateurs. Création de <i>serious games</i> pour faciliter l’acquisition de compétences professionnelles.
Gestion des carrières (Dossier 13)	Établissement d’une cartographie dynamique des emplois disponibles avec les compétences requises et accessible sur tous les outils nomades. Auto-évaluation en ligne des compétences relationnelles avec possibilité de se comparer à des populations similaires.
Relations sociales (Dossier 14)	Développement de communautés sécurisées et spécifiques aux partenaires sociaux dans le cadre du réseau social d’entreprise. Utilisation de Twitter pour communiquer sur les résultats d’une négociation en cours.
Prévention des risques psychosociaux (Dossier 15)	Utilisation du réseau social pour augmenter l’impact d’une nouvelle politique de prévention des risques psychosociaux. Remontée d’informations sur les risques par du <i>crowdsourcing</i> .
Mesure de la performance RH (Dossier 16)	Utilisation renforcée du <i>big data</i> pour les analyses des données sociales. Prise en compte des résultats des évaluations du management de l’entreprise sur des sites de type Glassdoor.

Tableau 7.2 – Enjeux de la révolution digitale pour les principales parties prenantes et actions RH possibles pour accompagner le changement

Parties prenantes	Enjeux de la révolution digitale	Actions RH possibles pour accompagner le changement pour créer de la valeur
Investisseurs et apporteurs de fonds	Agilité de l'entreprise, modernité, performance économique et sociale, e-réputation	Développement de la culture digitale, attractivité et rétention des talents digitaux, adaptation des structures, changement des pratiques managériales
Managers	Flexibilité organisationnelle, performance individuelle et collective, transparence	Dé-hiérarchisation des structures, recrutement de nouveaux profils, formations managériales, évaluation revisitée, rémunération incitative basée sur les comportements et les résultats
Salariés	Employabilité, attractivité flexibilité, autonomie, coopération	Dé-hiérarchisation des structures, recrutement de nouveaux profils, délégation de responsabilités, développement des compétences, nouveaux dispositifs de reconnaissance
Clients	Réactivité, évaluation des produits et services, co-création, <i>crowdsourcing</i>	Délégation des responsabilités, développement des compétences, nouveaux dispositifs de reconnaissance, pratiques collaboratives externes
Communauté	Transparence, employabilité, évaluation des décisions business, engagement sociétal	Évaluation par des sites de type Glassdoor, développement des compétences digitales de tous les collaborateurs, identification des risques sociaux liés aux transformations, actions RSE (responsabilité sociale de l'entreprise)

BIBLIOGRAPHIE DU DOSSIER 7



- ADP, « Avec ADP, Travelex France externalise », 2010 <http://www.fr.adp.com/assets/vfs/Family-25/docs/communiqués/avec-adp-travelex-france-externalise-fonction-ressources-humaines.pdf>
- BESSEYRE DES HORTS C.-H., *L'Entreprise mobile*, Pearson, 2008.
- BLADIER C., *La Boîte à outils des réseaux sociaux*, 3^e éd, Dunod, 2015.
- CAP GEMINI CONSULTING & MIT SLOAN, *Digital Transformation: a roadmap for billion-dollar organizations*, 2011.
- EDUCPROS.FR : « Google Glass, fracture numérique, autoapprentissage : l'innovation made in USA », publié le 28/2/2014
- ENLART S., CHARBONNIER O., *À quoi ressemblera le travail demain ?*, Dunod, 2013.
- ENLART S., CHARBONNIER O., *Quelles compétences pour demain ?*, Dunod, 2014.
- EYSSETTE F., BESSEYRE des HORTS C.-H., *Comment la DRH fait sa révolution*, Eyrolles, 2014.
- FAYON D., TARTAR M., *Transformation digitale : 5 leviers pour l'entreprise*, Pearson Éducation, 2014.
- NAYAR V., *Les Employés d'abord, les clients ensuite*, Diateino, 2011.
- PACHULSKI A., *Les Nouveaux Horizons RH*, Diateino, 2012.
- PORTER M.E., HEPPELMANN J.E., « How connected products are transforming competition », *Harvard Business Review*, novembre 2014, p. 65-84.
- WESTERMANN G., BONNET D., MC AFFEE A., *Leading Digital: turning technology into business transformation*, Harvard Business Business Review Press, 2014.

LA FORMATION, COMMENT ?

Ce n'est pas la formation en elle-même qui permet d'obtenir ces résultats, c'est son insertion dans un processus qui va de l'amont (l'identification du besoin) à l'aval (le suivi d'application, dans une situation dont les enjeux sont en dehors de la formation elle-même). La très grosse majorité des formations se prête à cette approche en termes de résultats¹.

Lorsque l'on interroge des personnes qui ont suivi une formation sur ce qui a permis son succès (ou son échec), leurs réponses se regroupent toujours en quatre grandes catégories, résumées ici par la formule STAR (sélection, training, adéquation, résultats).

S comme sélection : le processus de sélection en amont de la formation

Une formation réussie a en amont bien sélectionné les objectifs à atteindre, et les personnes pouvant suivre avec profit cette formation (compétences à développer, niveau d'entrée des stagiaires).

T comme training : la qualité pédagogique

L'adaptation du contenu et de la pédagogie au public, la compétence du formateur ou du « tuteur », la qualité des supports pédagogiques, l'environnement matériel (locaux, équipement...) sont autant d'éléments qui contribuent à la réussite. C'est souvent la seule que l'on évalue. L'introduction de démarches pédagogiques nouvelles en elle-même ne suffit pas (voir plus loin l'encadré sur « les conditions managériales de succès du e-learning »).

A comme adéquation :

le « bon moment »

Les formations réussies sont, dans le temps, synchrones avec une situation professionnelle qui permet de les valoriser. La formation vient au bon moment pour apporter à une personne les connaissances, le savoir-faire, et l'assurance dont elle a besoin pour faire face à une situation professionnelle. C'est l'un des points les plus soulignés par les personnes qui estiment que la formation leur a été utile.

R comme résultats : l'importance perçue des résultats attendus

Chacun a besoin de sentir que son effort est soutenu par son environnement, et tout particulièrement, pour un salarié, son management de proximité. Un adulte ne sera motivé pour apprendre que s'il perçoit que la formation va apporter une amélioration de sa maîtrise professionnelle, augmenter ses chances de progression, lui permettre de résoudre des problèmes, de s'adapter à des changements de son environnement, de progresser dans sa communication avec les autres, répondre à ses curiosités. Par ailleurs si elle est rassurée sur le fait qu'elle a la capacité d'apprendre, elle s'engagera dans la formation avec confiance et intérêt.

On notera que sur les quatre critères du modèle STAR, le critère T (training) est le seul qui soit directement lié à la qualité de la prestation des formateurs. Les trois autres relèvent de décisions du management de l'entreprise : choix des objectifs et ses personnes (S), choix du bon moment (A) et importance attendue des résultats, notamment par le management (R).

On notera aussi que STAR est une autre façon de rappeler une vérité que les paysans connaissent depuis des siècles : il ne suffit pas qu'une graine soit bonne, il faut préparer le ter-

1. Le fait que ce soit plus difficile pour des formations à dominante comportementale n'est pas un argument qui justifierait de ne pas le faire là où c'est possible.

rain, planter à la bonne saison, arroser, récolter et disposer de circuits de distribution qui vont amener le produit au client dans les conditions

de coût, délai, qualité, optimale, avec le moins possible de pertes. La formation, c'est un processus optimisé, pas un acte isolé.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LA VAE

La démarche de validation des acquis de l'expérience (VAE) permet à un adulte de faire reconnaître son expérience professionnelle pour l'obtention d'un diplôme ou d'une certification professionnelle inscrite au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) (article L. 900-1 du Code du travail).

Le candidat dépose un dossier faisant la preuve des connaissances et des compétences qu'il a acquises à travers son expérience professionnelle, en vue de faire reconnaître celles-ci, ce qui le dispensera de tout ou partie des épreuves d'examen. Son dossier est présenté à un jury qui statue sur la recevabilité de la demande. En 2013, 27 200 personnes ont obtenu un diplôme par cette voie (dont notamment 16 105 par l'Éducation nationale ou les Universités, 6 133 par le ministère de la Santé, 3 894 par le ministère de l'Emploi, et des chiffres beaucoup plus modestes pour les autres ministères délivrant des diplômes).

Par nature, cette VAE est extérieure à l'entreprise. Elle constitue cependant une évaluation, selon les critères académiques, permettant l'obtention d'un diplôme reconnu. Il appartient à l'entreprise, et donc à la DRH, de se fixer une politique à ce sujet. Si beaucoup d'entreprises restent attentistes et prudentes sur le sujet, d'autres encouragent certains salariés à présenter des dossiers de VAE sur les diplômes et certifications dont elle a besoin, et soutiennent leurs efforts. Le secteur sanitaire et social utilise beaucoup ce dispositif. Certaines entreprises ont une politique très active dans ce domaine, comme McDonald's France, Monoprix, L'Oréal, Accor, et bien d'autres.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION

Le CPF remplace à partir du 1^{er} janvier 2015 le droit individuel de formation avec une orientation beaucoup plus clairement dirigée que le DIF vers des formations qualifiantes. Son principe est de donner à chaque citoyen de plus de 16 ans (pas seulement les salariés) les possibilités pour financer sa formation à son initiative en lui ouvrant un compte d'heures de formation.

Le crédit d'heures de formation d'un salarié est constitué (art. L. 6323-11.) par capitalisation d'un droit en heures de formation, à hauteur de 24 heures par année de travail à temps complet jusqu'à l'acquisition d'un crédit de 120 heures, puis de 12 heures par année de travail à temps complet, dans la limite d'un plafond total de 150 heures.

Les heures acquises avant 2015 au titre du DIF sont reversées sur le compte CPF.

Les périodes de congés pour maladie, maternité, accident... sont intégralement prises en compte dans le calcul des heures créditées (art. L. 6323-12.)

Des dispositifs plus favorables peuvent être convenus par accord pour les personnes à temps partiel. À défaut, le crédit acquis est proportionnel au temps travaillé.

Le salarié décide souverainement d'utiliser son CPF lorsque la formation est suivie en dehors du temps de travail, auquel cas il n'est pas tenu d'informer son employeur. Lorsque la formation se déroule en tout ou partie pendant le temps de travail, le salarié doit demander l'accord préalable de l'employeur sur le contenu et le calendrier de la formation. L'absence de réponse de l'employeur vaut acceptation.

Pendant la formation, le salaire est maintenu par l'employeur.

La liste des formations accessibles par le CPF est établie par décret, après consultation des partenaires sociaux, par une instance créée à cet effet, le Comité paritaire interprofessionnel national pour l'emploi et la formation (Copinef). Le principe général est de réserver l'usage du CPF à des formations permettant d'obtenir une qualification ou une certification reconnue et/ou de renforcer le « socle de compétences » considérées comme essentielles. L'accompagnement de la VAE est possible dans ce cadre.

Les comptes individuels du CPF sont gérés par la Caisse des dépôts et consignations, qui a mis en place un système d'information dématérialisé dans ce but. Chaque citoyen concerné dispose d'un accès à son compte lorsqu'il le souhaitera.¹

Le compte personnel de formation peut être abondé en application d'un accord d'entreprise ou de groupe, d'un accord de branche ou d'un accord conclu par les partenaires sociaux (pour les OPCA interprofessionnels), en fonction de leurs priorités (art. L. 6323-14).

Si la durée la formation est supérieure au nombre d'heures inscrites sur le compte, celui-ci peut faire l'objet, à la demande de son titulaire, d'abondements en heures complémentaires qui peuvent être financées par l'employeur, le titulaire lui-même, un OPCA, l'État (pour les populations prioritaires) ou d'autres organismes, notamment le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP) et des organismes régionaux (art. L. 6323-4. - I.)

1. <http://www.moncompteformation.gouv.fr>. Début avril 2015, 1 million de personnes ont ouvert un compte.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION (SUITE)

Le financement par l'entreprise est assuré selon deux modalités possibles :

- un accord d'entreprise (art. L. 6331-10), conclu pour une durée de trois ans, peut prévoir que l'employeur consacre au moins 0,2 % du montant des rémunérations versées pendant chacune des années couvertes par l'accord au financement du compte personnel de formation de ses salariés et à son abondement. Dans ce cas, son obligation de versement à l'OPCA est ramenée à 0,8 % au lieu de 1 %. Il doit en informer l'OPCA et lui adresser chaque année un état des sommes effectivement consacrées au CPF. Après 3 ans, si le montant de ces sommes est inférieur aux 0,2 % prévus, il doit reverser la différence à l'OPCA ;
- si aucun accord n'est signé, l'employeur verse à l'OPCA 1 %, à charge pour celui-ci de financer les demandes dans le cadre de ses priorités.

Un dispositif régional de conseil à l'évolution professionnelle (CEP) est créé (art. L. 6111-6) dans le cadre du service public (Service public régional de l'orientation, SPRO). Il s'agit de proposer gratuitement au citoyen un dispositif de conseil lui permettant de s'orienter vers les solutions appropriées à son projet professionnel (ou l'aider à en construire un), dont la formation, mais pas obligatoirement. Le CEP associe, sur le plan opérationnel, selon des modalités propres à chaque région, les organismes paritaires principaux compétents dans ce domaine, à l'exclusion des organismes de formation eux-mêmes (pour éviter les conflits d'intérêt), soit :

- le Fongecif (qui a une expertise d'instruction de demandes et de montage de financements) ;
- les missions locales (surtout pour les jeunes) ;
- Pôle emploi ;
- l'APEC pour les cadres.

Deux points sont à retenir particulièrement¹ :

- La suppression de l'obligation pour l'entreprise (de plus de 300 salariés) de consacrer au moins 0,9 % de la masse salariale à la formation, et de respecter, dans ce cadre, les règles administratives d'imputabilité gérées par les OPCA. Désormais, l'entreprise peut aborder la question de son plan de formation d'une manière moins contrainte. C'était déjà le cas, théoriquement, pour la partie des dépenses supérieure à l'obligation légale (de fait, le budget moyen réel

de la formation dans les entreprises, toutes tailles confondues, était en 2012 de 2,7 % de la masse salariale en France), mais les routines de l'imputabilité, et les avantages et contraintes de l'usage des fonds mutualisés, avaient largement influencé le reste des actions.

- La création du compte personnel de formation, ouvert à tout citoyen (pas seulement salarié) à partir de 16 ans, est présentée comme la mesure phare de la réforme. Elle est destinée à ouvrir les possibilités d'autonomie d'un adulte qui souhaite se former, en lui en donnant les moyens. L'entreprise devra se définir une politique vis-à-vis des initiatives qui seront prises par des salariés.

1. Pour en savoir plus, voir les adresses Internet en fin de chapitre.

PRESTATIONS DE FORMATION ET INGÉNIERIE PÉDAGOGIQUE

Quatre situations types

Les besoins étant identifiés, il faut trouver et mettre en œuvre les ressources de formation appropriées à leur traitement. Elles sont

internes (management, situations de travail, tutorat, expertise propre à l’entreprise, supports...) et/ou externes (organismes de formation, experts, marché du support pédagogique...).

La question sera d’optimiser le rapport entre le coût et l’efficacité des ressources disponibles.

Le tableau 12.2 résume les situations types, et des recommandations sur l’approche la plus appropriée.

Tableau 12.2 – Situations types et recommandations sur l’approche la plus appropriée

	Situation type	Approche
1	Besoin de formation d’une ou de quelques personnes, sur un sujet standard sur lequel l’entreprise n’a pas de savoir-faire spécifique. Exemple : apprentissage d’un logiciel standard de bureautique	La formation interentreprises proposée sur catalogue par un organisme de formation spécialisé est la meilleure solution. Il faudra sélectionner sur le rapport qualité/prix le plus avantageux, parmi les offres existantes. Il peut exister des solutions alternatives, comme un travail en double avec un professionnel, un tutorat, ou l’accès à des moyens de formation numériques.
2	Besoin de formation standard, mais concernant un assez grand nombre de personnes. Exemples : permettre à toutes les secrétaires de maîtriser la nouvelle version d’un logiciel de bureautique ; développer la maîtrise de l’anglais appliqué au domaine particulier d’activité de l’entreprise	Une formation intra-entreprise, réalisée en interne par un formateur spécialisé, souvent externe, est la meilleure solution, s’il est possible de rassembler en même temps tout le personnel concerné. Un cahier des charges peut être utilisé pour spécifier le besoin et faire appel à des offres des organismes (adaptation interne d’une formation « catalogue »). Le choix sera fait en fonction du prix, et de la capacité du formateur à adapter son programme au niveau des participants, aux types de documents que les secrétaires ont à produire dans l’entreprise, ou, dans le cas de l’anglais, aux situations de travail particulières.
3	L’entreprise veut répondre à un besoin qui lui est très spécifique, concernant plusieurs personnes. Exemples : formation des vendeurs à l’argumentaire sur un nouveau produit ; formation des opérateurs devant travailler sur une nouvelle machine ; préparation de l’ouverture d’un magasin, d’une agence, d’un entrepôt... ; formation visant à améliorer des résultats opérationnels en situation de travail (qualité...)	Il faut ici monter un programme « sur mesure », sur la base d’un cahier des charges. Le programme peut être réalisé entièrement par des formateurs internes (permanents ou intervenant ponctuellement dans le programme) ou par une coopération externe/interne pour la conception (ingénierie), la production des supports pédagogiques, l’animation et le suivi d’application en situation de travail, avec des dosages variant selon le degré de spécificité du contenu. Dans certains cas, des séquences de la formation devront s’appuyer sur les installations de production de l’entreprise.

Tableau 12.2 – Suite

	Situation type	Approche
3		Des formateurs internes sont prioritaires lorsqu'il s'agit de transmettre des connaissances ou savoir-faire spécifiques à l'entreprise, surtout s'ils sont confidentiels. Des moyens pédagogiques spécifiques sont réalisés, avec dans les grandes organisations un fort développement des outils numériques (e-learning, <i>serious games</i> , communautés de pratiques...).
4	Le besoin de formation est associé à la nécessité d'une reconnaissance externe (dont l'intérêt est validé par l'entreprise). Exemples : diplôme, permis de conduire, habilitation électrique. Cette reconnaissance peut s'inscrire dans un parcours professionnel de professionnalisation	Le choix d'un organisme extérieur habilité à délivrer ces reconnaissances s'impose. Il peut y avoir dans certains cas un « tutorat » interne, pour accompagner les parties théoriques d'une mise en œuvre encadrée sur le terrain. L'influence possible de l'entreprise sur le contenu de la formation est faible. Elle peut jouer sur la possibilité d'aider le salarié à faire valider ses compétences existantes comme un acquis, pouvant le dispenser de certaines épreuves (VAE) ou sur la nature des travaux d'application (sujet de mémoire). L'entreprise peut choisir (sauf monopole de droit ou de fait), entre les organismes officiellement habilités à délivrer la certification, celui dont le programme et les méthodes sont les mieux adaptées à ses besoins et aux attentes et niveau de l'apprenant.

LA FORMATION « CATALOGUE »

Le modèle encore dominant reste la situation type 1, l'achat « sur catalogue », par inscription d'une ou plusieurs personnes à une formation interentreprises dont le contenu a été défini par un organisme. Le stage interentreprises constituerait 75 % de la totalité des formations réalisées en France. Ce modèle est très critiqué, mais l'offre et la demande « catalogue » restent stables, car il présente des avantages à ne pas négliger : concentration dans le temps avec possibilité relative de s'abstraire des problèmes quotidiens à des dates fixées d'avance, en principe compétence du formateur, possibilités d'échanges avec des collègues venus d'autres horizons. Le « sur mesure » est réputé plus complexe et plus coûteux.

Les règles d'imputabilité de la formation au titre de l'obligation légale¹ ont largement contribué à privilégier les formes traditionnelles, plus faciles à justifier administrativement (feuille de présence, conformité aux règles de remboursement par les OPCA), au détriment d'autres processus éducatifs plus ou moins formels, moins facilement traçables, plus évolutifs, d'une structuration plus forte de l'avant et de l'après-formation, et même de l'usage des outils numériques (l'e-learning n'était pris en compte que s'il respectait les conditions d'imputabilité, ce qui excluait par exemple l'usage des réseaux apprenants). La loi de 2014, en supprimant, avec l'obligation de financement du plan,

1. Rappel : organisme de formation régulièrement déclaré, programme préétabli, traçabilité des présences.



EN PRATIQUE

LES TROIS PRINCIPES ESSENTIELS DE LA PROFESSIONNALISATION

- **L'individu est acteur dans sa professionnalisation.** Le parcours qui lui est proposé tient compte de ses besoins, de son niveau, de ses motivations, et met à sa disposition des ressources diverses pour l'aider à construire et à accomplir son projet (qui n'est évidemment pas par nature systématiquement différent de celui de l'entreprise).
- **Les objectifs du parcours sont déterminés par concertation** entre l'apprenant, son employeur et l'organisme chargé de coordonner le parcours, en tenant compte des exigences de compétences professionnelles. La référence à des compétences reconnues par des professions (et les certifications qui les sanctionnent) permettent d'intégrer un objectif d'employabilité, au-delà des besoins spécifiques de l'employeur actuel et/ou de l'entreprise qui accueille le participant pour les séquences pratiques.
- **Les ressources qui sont proposées sont variées**, articulées entre elles et complémentaires, avec des étapes et des allers-retours entre elles fondées sur l'alternance, et un accompagnement (individuel et/ou collectif) avec tutorat.

FOCUS... FOCUS... FOCUS...

LE COMPTE PERSONNEL DE FORMATION ET LA PROFESSIONNALISATION

Le parcours de professionnalisation tel que nous venons de le décrire est pris en charge financièrement par l'entreprise (et/ou l'OPCA et le FPSPP), selon ses priorités et son public, parce qu'il répond à son intérêt en même temps qu'à celui du salarié. La création par la loi de 2014 du compte personnel de formation peut changer les pratiques.

La même loi incite les partenaires sociaux, dans une entreprise, à signer des accords spécifiques à l'usage du CPF à hauteur minimale de 0,2 % de la masse salariale.

On peut imaginer des situations dans lesquelles l'entreprise accepte de prendre en charge la partie « pratique », mais considère que la partie plus théorique ou générale nécessaire pour l'obtention d'une certification devrait être prise en charge par le salarié lui-même, par l'usage de son CPF. Cela peut conduire à des accords spécifiques fondés sur un principe de co-investissement, avec éventuellement des abondements de l'entreprise en heures versées au CPF du salarié. À noter : le développement très rapide de cours en ligne gratuits (*massive open online course*, MOOC), maintenant en français grâce à France Université Numérique (FUN), ne manquera pas d'influencer la gamme des solutions proposées pour répondre à la partie « acquisition de connaissances » de la professionnalisation, surtout si le crédit d'heures disponibles sur le compte n'est pas suffisant.

Les entreprises ont donc intérêt à définir et affirmer une politique RH en ce domaine, avec un accord si possible, pour définir la doctrine permettant de répondre à des cas individuels.