

L'harmattan éditeur

Michel JURQUET

Annick SCHOTT

## **PILOTAGE DES RESSOURCES HUMAINES EN PME**

Si votre but est l'action, cette synthèse de lourds travaux théoriques, complétée par de nombreux renvois pratiques, pourrait servir de fil conducteur.

Cette vision dynamique de la gestion des ressources humaines en PME représente aussi un angle d'approche intéressant, soit pour découvrir la matière, soit pour compléter des connaissances plus statiques.

### **TABLE DES MATIERES**

Avant-propos	11
Préface	13
Introduction	15
PARTIE I : Eléments du schéma général de gouvernance	23
Chapitre I : Une responsabilité sociale de l'entreprise plus présente qu'on ne le croit	25
1 - Généralités	25
1 - 1 Origines	25
1 - 2 Définitions théoriques	28
2 - Normes et législations (droit international, européen, droit de l'environnement, droit du travail)	29
2 - 1 Normes et législation internationales	29
2 - 2 Normes nationales	31
3 - Aspects internes et externes de la RSE : liens aspects internes de la RSE et éthique professionnelle	33
4 - La RSE est intégrée dans le code du travail	34
4 - 1 Bases	34
4 - 2 Histoire	35
4 - 3 Droits et respects directement liés à la RSE et à une éthique d'entreprise	38
5 - La RSE est présente dans les théories fondatrices de la GRH (école des RH)	46
5 - 1. Le départ, avant la GRH	46
5 - 2 Le vrai départ des RH et l'effet « Hawthorne » (1927 – 1930)	47
5 - 3 La théorie des besoins de Maslow (1950)	47
5 - 4 Mac Gregor et les théories X et Y (1950 - 1960)	47
5 - 5 F. Herzberg et la théorie des motivations (1960)	48

5 - 6 Théorie de l'équité (Adams, 1963)	48
Chapitre II : Stratégie générale et stratégie RH	53
1 - Bases	53
2 - Paramètres stratégiques plus typiquement RH	59
3 - Théories	60
Chapitre III : Particularités d'organisation	63
1 - Structuration dite « simple »	64
2 - Structuration mécaniste	65
3 - Structuration d'expertise professionnelle	67
4 - Structuration par chantier	68
5 - Structuration par projet	69
Chapitre IV : Eléments de diagnostic	71
1 - Performances technico-économiques	72
2 - Image sociale	73
3 - Climat social	74
3 - 1 L'emploi	74
3 - 2 La rémunération	75
3 - 3 La valorisation	75
3 - 4 La participation	76
4 - Synthèse des données	77
Notes de la première partie	78
PARTIE II : Pratique de la GRH	81
Chapitre I : Gestion des postes de travail	83
1 - Les postes de travail et l'outil de base : la fiche de poste	83
2 - La GPEC	88
2 - 1 Textes	90
2 - 2. Motifs de recours à la GPEC	91
2 - 3. Montage pratique	93
a) Acteurs impliqués dans une GPEC	93
b) Principales étapes d'une GPEC	94
c) Place du référentiel emplois – compétences	95
d) Exemple de méthode de mise en œuvre de la GPEC	97
e) Conditions de réussite et limites d'une GPEC	98
3 - Le pilotage de la paie	100
4 - La politique disciplinaire	103
Chapitre II : Animation et dynamisation des équipes	111
1 - Communication interne de proximité et organisationnelle	111
1 - 1 Eléments de la communication interne de proximité	112
1 - 2 Eléments de la communication interne organisationnelle	117
a) Les a priori au sujet de la communication interne	118
b) L'entretien annuel d'appréciation est un bon exemple de communication	120
c) Maintenir la cohésion interne	121
d) Communiquer sur une éthique partagée	123
e) Gérer les cas difficiles	125
2 - Dynamisation et implication	128

2 - 1 Comprendre les ressorts de la motivation	130
2 - 2 Les formes d'engagement	131
2 - 3 Agir sur les déterminants de la satisfaction au travail	132
3 - Fidélisation et conditions de travail	133
3 - 1 Quelques constats	134
3 - 2 Composants et déterminants des conditions de travail	136
3 - 3 Illustration par quelques exemples et approfondissement à travers des études concrètes	138
4 - Formation	144
4 - 1 Quelques repères chiffrés	146
4 - 2 Quelques repères juridiques	147
4 - 3 Détection des besoins	149
4 - 4 Choix des types de formation	151
4 - 5 Plan de formation	152
4 - 6 Organismes de formation et formateurs	153
5 - Recrutement	153
5 - 1 Place du recrutement	153
5 - 2 Une définition pertinente du poste (tâches mais plus généralement rôle)	155
5 - 3 Les opérations de recrutement	158
5 - 4 Passage par un cabinet conseil	162
Chapitre III : Réglages structurels (et stratégiques)	163
1 - Relations avec les élus du personnel et les syndicats	163
1 - 1 Les grandes tendances syndicales et l'entourage administratif de l'entreprise	164
a) Les grandes tendances syndicales	165
b) Le rôle de l'Inspection du Travail et des services prévention des CARSAT	165
1 - 2 Les attitudes opportunes	166
1 - 3 Les bases théoriques de la conduite des relations sociales	167
2 - Intégration de la législation et vérification de conformité	168
3 - Conception des procédures	174
3 - 1 Des applications pratiques à tous les niveaux	175
3 - 2 Une technique de rédaction plutôt rattachée au management général	177
3 - 3 Un nécessaire contrôle RH	177
Notes de la deuxième partie	179
PARTIE III : Adaptation à la spécificité de l'entreprise	181
Chapitre I : Personnalité du dirigeant	183
1 - Eclairer les concepts de PME / PMI, agir de l'entrepreneur, caractérisation du profil du dirigeant et la GRH	183
1 - 1 Qu'est-ce qu'une PME / PMI ? Un phénomène difficilement saisissable	184
1 - 2 La caractérisation du profil du dirigeant et la GRH	192
2 - Etude de cas : l'entreprise J-ED	196
Chapitre II : Spécificité des points de vigilance en fonction de la stratégie générale choisie	205

Chapitre III : Spécificité en fonction du secteur d'activité et de l'organisation induite : exemple des spécificités du secteur du bâtiment	211
Notes de la troisième partie	221
Conclusion	223
Postface	225
Bibliographie	229
ANNEXE 1 : Exemple et finalités de l'analyse de poste	237
ANNEXE 2 : Exemples d'outils pratiques de GPEC	238
ANNEXE 3 : Communication interpersonnelle et management	243
ANNEXE 4 : Le paradoxe du management	244
ANNEXE 5 : Rubriques d'un entretien d'appréciation	245
ANNEXE 6 : Eléments constitutifs d'un livret d'accueil	246
ANNEXE 7 : Les canaux de recrutement	247
ANNEXE 8 : Les pièges de l'entretien de recrutement	248
ANNEXE 9 : Axes de décision du dirigeant en RH et déterminants généraux de la GRH en PME	249
ANNEXE 10 : Exemples de mix-social	251