

Philippe Duchesne

# Le rôle du directeur des relations humaines

(ou du cadre en charge de ces fonctions et plus  
particulièrement en P.M.E. et T.P.E.)

*Essai*

Editions Amalthée

© Editions Amalthée, 2008

Pour tout contact:

Editions Amalthée — 2 rue Crucy — 44005 Nantes Cedex 1  
[www.editions-amalthee.com](http://www.editions-amalthee.com)

*Ce livre n'est que le « témoin »  
transmis aux générations futures par  
le joggeur que je suis...*



## SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>11</b>
<b>A – UN DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES EN P.M.E. – P.M.I. ?</b> .....	<b>15</b>
<b>B – LE D.R.H. À L’ÉCOUTE DES SALARIÉS</b> .....	<b>17</b>
1 – Le D.R.H. Médiateur .....	17
2 – Le D.R.H. Consultant.....	18
<b>C – LE D.R.H. FACE AUX INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL</b> .....	<b>19</b>
1 – Délégués et sections syndicales.....	19
2 – Délégués du personnel.....	21
3 – Comité d’entreprise et C.H.S.C.T.....	23
4 – Le D.R.H. face aux I.R.P.....	25
<b>D – LE DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES ET LES ORGANISMES SOCIAUX</b> .....	<b>27</b>
1 – Vers des contrôles conviviaux en D.R.H. ?.....	27
2 – Le D.R.H. et la gestion positive des outils sociaux.....	28
<b>E – LE D.R.H. ARBITRE ET CE, NOTAMMENT, DANS LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES</b> .....	<b>35</b>
1 – La G.P.E.C. outil social encouragé par le législateur .....	35
2 – Une réorganisation incontournable de l’entreprise.....	37
3 – Une négociation indispensable avec les partenaires sociaux.....	38
4 – Vers la mise en place d’un accord d’entreprise et de son suivi ?.....	44
5 – T.P.E. et gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.....	45

<b>CONCLUSION .....</b>	<b>56</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>59</b>
Souvenirs de D.R.H. ....	61
Chèque emploi T.P.E. ....	63
Méthodologie de la recherche d'emploi .....	69
Tableau récapitulatif des documents.....	81
Bibliographie.....	83

## PARMI LES NOUVEAUTÉS 2007 ET PROJETS 2008

Création du *chèque transport* – analogue dans sa forme au ticket restaurant – et destiné au *trajet domicile/travail* des *salariés* à partir du *1<sup>er</sup> janvier 2007* : Résultats plutôt mitigés jusqu'à présent !

La *loi TEPA* (Travail emploi pouvoir d'achat) *d'août 2007* (décrets d'application en septembre) modifie, entre autres, le *régime social et fiscal* des *heures supplémentaires* et complémentaires, *sous conditions*, et ce, dès le *1<sup>er</sup> octobre 2007*. Certes, salarié et entreprise en bénéficient, chacun à leur niveau, mais ces heures supplémentaires qui dépendent de l'employeur et de son carnet de commandes – comme la croissance – ne se décrètent pas...

Nouvelle polémique début 2008 sur les *35 heures* qui resteraient *durée légale hebdomadaire du travail* et point de départ des heures supplémentaires ! A contrario, *libéralisation prévisible* des divers « *freins* » aux dites H.S. : Contingent annuel légal ou conventionnel, forfaits en jours et heures, repos compensateurs.

Développement et assouplissement à venir de *l'épargne salariale* : Participation, intéressement, actionnariat salarié, stocks options, plans retraite et P.E.E.

*Négociation collective* relancée par la loi FILLON 2004 sur le *dialogue social* : Les *partenaires sociaux* sont préférés au Parlement qui entérine (par exemple, le droit individuel à la formation), et ce à *tous les niveaux* et surtout à celui de *l'entreprise* où l'on peut déroger par *accord négocié avec les syndicats*. Nouveau « duo féminin » au MEDEF où la présidente Laurence PARISOT a choisi une *négociatrice*, Cathy KOPP, DRH du groupe ACCOR face aux OSR ! Il s'agit de réformer, notamment, le *marché*

*du travail* (accord signé en *janvier 2008* par quatre syndicats sur cinq permettant ainsi l'ébauche d'une *flexsécurité à la française*) mais également les relations sociales, la représentativité et le financement des partenaires sociaux. Quant au niveau gouvernemental, un *ministre du Travail* de compromis, Xavier BERTRAND a su gérer intelligemment les grèves 2007 des salariés des régimes spéciaux. L'année en cours va être riche en *dossiers sociaux* : retraites, santé, etc...

Enfin, outre une réforme quasi-permanente du *Droit du Travail* (et de la protection sociale), nouveau *Code du Travail en 2008* et, en principe, à droit constant !

## INTRODUCTION

Saint Exupéry dans Terre des Hommes constatait déjà : « *La grandeur d'un métier est peut-être, avant tout, d'unir des hommes : Il n'est qu'un luxe véritable, et c'est celui des relations humaines...* »

Le rôle du **Directeur des Relations Humaines** a profondément évolué depuis la Libération avec l'apparition des **droits sociaux** dans notre Constitution – et plus précisément depuis une vingtaine d'années – avec, entre autres, l'adoption des **lois sociales** AUROUX qui a suivi l'alternance politique en 1982, puis, dans les années 2000, des dernières lois AUBRY, FILLON et BORLOO...

D'une Direction du Personnel de **type « fordiste »** assurée par des quasi-militaires avec une **hiérarchie verticale** et un credo, la discipline, nous sommes progressivement passés à une Direction des Relations Humaines de **type « réseau »** en **hiérarchie horizontale** basée sur la **communication**. Par ailleurs, la profession, parallèlement, se **féminise** de plus en plus. Un développement, bien que plus fréquent du sigle D.R.H., en l'occurrence **direction des ressources humaines** nous convient moins, les hommes (ou les femmes !) ne devant pas, il nous semble, être « assimilés » à des matières premières !

Un Directeur (ou une Directrice) des Relations Humaines a un rôle **riche, complexe et multiple**. Outre une tâche de **consultant** objectif vis-à-vis de la **Direction Générale** pour lui éviter au maximum tout **contentieux** présent ou ultérieur et créer une **harmonie** indispensable entre les acteurs de l'entreprise et, le cas échéant, une éventuelle **participation** aux instances syndicales patronales (**Affaires sociales**), le (ou la) D.R.H. a aussi une mission essentielle d'**accompagnement** durant toute la **carrière**, dans le suivi, de la **formation** interne et externe, de la **promotion** tant verticale

qu'horizontale (mobilité), des **rémunérations** et des **objectifs** professionnels et, aussi, lors des **arrivées** – ou des **départs** – de collaboratrices ou de collaborateurs dans la société en les initiant à la **culture propre à l'établissement**. Il doit enfin, c'est important, être également **homme de terrain** et connaître dans le détail le travail purement **matériel** de ses services (Législations du travail et sociale, paye, charges sociales et fiscales, gestion des effectifs, dossiers du personnel, etc.)

## QUELQUES CHIFFRES...

### ...POUR FIXER DES ORDRES DE GRANDEUR !

#### POPULATION ACTIVE

De l'ordre de 25 millions de personnes en France dans le public et le privé, se décomposant ainsi :

Fonction publique au sens large.....	6 millions
Grandes entreprises.....	5 millions
Petites et moyennes entreprises.....	5 millions
Très petites entreprises.....	5 millions
Chômeurs au sens large (dont e.p. RMistes).....	4 millions

La population totale estimée à 63 millions en 2006 compte des INACTIFS et, en particulier les jeunes et retraités

#### ENTREPRISES (Privé)

T.P.E. (de 0 à 19 salariés).....	2 390 000.....	96.58 %
P.M.E. (de 20 à 249 salariés).....	79 800.....	3.22 %
G.E. (Plus de 249 salariés).....	4 900.....	0.20 %

Total    2 474 700



## A

### UN DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES EN P.M.E. – P.M.I. ?

Les **petites et moyennes entreprises ou industries** ainsi que les **T.P.E. (Très petites entreprises)** représentent aujourd'hui plus de **96 % des sociétés** en France, soit 2 390 000 structures de **20 salariés et moins** sur un total de 2 475 000 dans le **secteur privé !**

Même si les **médias sont plus discrets** à leur sujet – on parle plus volontiers des plans sociaux dans les grandes structures – elles représentent une **pépinière d'activités, de compétences, d'emplois et de richesses pour notre pays** bien que 2002 ait symbolisé pour elles, outre le **passage à l'euro**, un horaire hebdomadaire légal ramené à **35 heures...**

Une petite entreprise, c'est d'abord un **homme (ou une femme) qui a eu une idée**, en a préparé sa **réalisation** en étudiant le marché, a pris des **risques**, réuni des **capitaux**, assumé, souvent seul au début, les **tâches commerciales, techniques et administratives** indispensables au **fonctionnement** de son établissement puis, soit a réussi à **développer son affaire** en créant emplois et profits, soit s'est planté – quitte à **rebondir** plus tard – s'il a vraiment l'**esprit d'entreprise**. N'oublions pas que la vie normale d'un **entrepreneur** – donc d'un véritable **homme d'action** – c'est une **succession de succès et d'échecs**, les seconds préparant aux premiers !

Ce « **chef d'orchestre** », ce sera l'entrepreneur qui sera **naturellement qualifié** pour assumer cette importante fonction D.R.H. Par exemple, dans le **dossier encore d'actualité des « 35 heures »** que nous verrons plus tard, n'est ce pas le **patron** qui est le plus compétent pour **réorganiser**

son établissement dans le cadre d'une **négociation** « gagnante-gagnante » avec ses salariés et leurs représentants? Puis, au fur et à mesure que son entreprise deviendra adulte et se développera, ne pouvant tout faire – qui trop embrasse mal étreint – il **renforcera son équipe** d'abord sur le plan commercial, puis sur le plan technique, puis sur le plan administratif. Il va de soi qu'il n'y aura pas de **D.R.H. à temps complet** en P.M.E.- P.M.I. en deçà de cinquante salariés, sinon plus! La fonction, s'il elle n'est pas conservée par le patron de la structure reviendra à **l'un de ses cadres**, soit qui fait preuve de charisme ou tout au moins de qualités de **communication**, soit de bonnes connaissances de la **législation du travail**, soit mieux des deux. Mais elle se cumulera nécessairement avec les fonctions antérieures! Un Secrétaire Général qui a un bon relationnel, un Directeur Commercial ou Technique qui savent manager une équipe peuvent convenir, l'important, outre les **compétences**, c'est d'être **motivé** pour le poste et d'avoir toute la **confiance** de ses dirigeants sociaux.

## B

### LE DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES À L'ÉCOUTE DES SALARIÉS

Cette fonction est devenue importante dans notre **civilisation de services**, (plus de  $\frac{3}{4}$  des activités) civilisation qui n'était qu'agricole et industrielle et très hiérarchisée un siècle auparavant : Chacun doit désormais utiliser ses compétences à **servir l'autre**, ses **collègues**, les **clients** de son entreprise, ses **administrés** s'il est fonctionnaire. Et ce, de plus en plus **en direct**, les hiérarchies s'étant allégées, décentralisées, démocratisées et **responsabilisées** tant dans le privé que dans le public ! Et ce rôle d'écoute est double puisqu'il va de la **médiation au conseil** selon l'entreprise et les qualités propres au D.R.H. mais il doit s'opérer, bien entendu, avec le **devoir de réserve** attaché à la fonction.

#### 1 – LE D.R.H. MÉDIATEUR

Cette médiation qui doit s'exercer entre **Direction, encadrement et salariés** en amont et en aval d'un **éventuel problème**, et de préférence d'un commun accord, touche plusieurs domaines : La **formation** désormais « tout au long de la vie » (DIF 2004) – laquelle doit d'ailleurs être examinée avec les I.R.P. dans le cadre du plan de formation – la **gestion des carrières et des rémunérations** à l'occasion des appréciations périodiques des résultats du travail (notation) ainsi que lors de la fixation de plus en plus courante des **primes d'objectifs**. Ajoutons, bien sûr, une médiation lors d'un **pré-contentieux** avec la hiérarchie ou la Direction. Mais ce rôle de médiateur ne doit pas **interférer** avec celui des délégués du personnel ou des délégués syndicaux mais une **action conjointe mais indépendante** peut désamorcer un conflit naissant !

## 2 – LE D.R.H. CONSULTANT

Dans ce rôle, le D.R.H. à **plusieurs atouts**. Certains **jouent contre lui**, il fait partie de la **Direction** et ne doit pas empiéter dans le **domaine des I.R.P.** Mais d'autres lui sont **favorables**, son **expérience**, ses **sources d'information**, sa **connaissance** de l'entreprise et du personnel de celle-ci et, le cas échéant, un **charisme** qui se développera s'il bénéficie d'un **capital de confiance** auprès des salariés et se « recoupe » avec des représentants du personnel **objectifs**. Enfin, le rôle croissant du **référendum** dans l'entreprise, puisque d'**officieux** (Prévoyance et frais de santé), il est devenu **officiel** (Lois AUBRY, FILLON et BORLOO) et repose principalement sur une **bonne communication** de la Direction des relations humaines !

## C

### LE D.R.H. FACE AUX INSTITUTIONS REPRÉSENTATIVES DU PERSONNEL

Le Directeur des Relations Humaines d'une petite entreprise connaît **personnellement** les hommes et les femmes qui travaillent dans sa structure mais, plus celle-ci grandit tant en **effectif** que **géographiquement**, plus ce contact privilégié dérive vers le **stade administratif du dossier**, ce qui rend indispensable l'existence d'un **réseau** humain fiable. Le réseau historique et naturel est la **hiérarchie** qui transmet, principalement, l'information de **haut en bas** et il doit s'enrichir du réseau des **institutions représentatives du personnel** qui, lui, transmettra l'information de **bas en haut** et rétablissant ainsi l'**équilibre** (contre-pouvoir relatif mais grandissant!) en recoupant objectivement les données qui circulent dans l'entreprise. Bien entendu, il ne s'agit pas de **cogestion**, le **pouvoir de direction** restant au **chef d'entreprise** dans le respect strict du Code du Travail!

Le législateur a prévu deux sortes d'**institutions représentatives**, les premières **désignées** par les syndicats et les secondes **élues** par le personnel avec des fonctions bien précises lesquelles fonctions s'enrichissent au fil du temps!

#### 1 – DÉLÉGUÉS ET SECTIONS SYNDICALES

Ce sont les **accords de Grenelle** signés par les partenaires sociaux à la suite des **événements de 1968** qui ont autorisé l'exercice du **droit syndical** à l'intérieur de l'entreprise en reconnaissant aux **syndicats représentatifs**, d'une part, la possibilité de s'organiser librement en **sections syndicales**

**d'entreprises** quel que soit l'effectif et, d'autre part, de désigner des **délégués syndicaux** dans les entreprises et établissements employant au moins **cinquante salariés**.

La **section syndicale** – qui peut ne comporter qu'**un seul membre** – n'a pas la personnalité morale et seul le syndicat peut ester en justice en son nom! Elle représente les **intérêts matériels et moraux** tant collectifs qu'individuels de ses membres, sa **création** n'est pas soumise à un formalisme particulier et elle dispose d'un certain nombre de **moyens d'action** : collecter les **cotisations** syndicales par le canal du délégué, procéder à l'**affichage syndical** sur les panneaux réservés à cet effet, diffuser **tracts et publications syndicales** aux heures d'entrée et de sortie du personnel, disposer d'un **local** si l'effectif dépasse 200 salariés et se **réunir mensuellement** dans des locaux de l'entreprise non dédiés au travail, et ce en **accord** avec l'employeur. Mais, contrairement aux délégués, les membres de la section syndicale ne bénéficient pas d'un **crédit d'heures!** (heures de délégation, néanmoins, si préparation N.C.)

Le **délégué syndical** est désigné par le **syndicat** – et non par la section syndicale – dans les établissements ou entreprises ayant un effectif d'au moins **cinquante salariés**. Mais la section peut cependant disposer d'un **mandat du syndicat** pour procéder à cette désignation. Le syndicat doit être **représentatif**, c'est-à-dire avoir suffisamment d'**adhérents**, être **indépendant** financièrement grâce aux **cotisations** et aussi vis-à-vis de l'**employeur**, avoir une **influence et activité réelle** au sein de l'entreprise et compter sur des **militants expérimentés**, tous ces **critères non cumulatifs** étant évalués, si nécessaire, par le **Juge d'Instance**. Les cinq grandes **centrales syndicales** (CFDT, CGT, CGC, FO et CFTC) disposent d'une **présomption irréfragable de représentativité**. Quant à la **désignation** du délégué syndical, elle peut intervenir à **tout niveau du syndicat** (Union locale, départementale, fédération, etc.)

Sur le plan du **formalisme**, la désignation du **délégué syndical** emprunte la voie **recommandée** (RAR ou mains propres) et le syndicat qui **désigne** peut également, s'il le juge utile, **mettre fin aux fonctions** du délégué (révocation) en le remplaçant par un autre représentant. Il va de soi que le

délégué syndical peut également **démissionner** de son poste. L'**Inspection du Travail** est naturellement informée de tous ces mouvements. Le **délégué syndical** doit avoir 18 ans, un an d'ancienneté dans l'entreprise et jouir de ses droits politiques. **Nombre** de délégués syndicaux et **crédit d'heures** varient selon l'**effectif** de l'entreprise de un à cinq délégués et dix à vingt heures mensuelles par délégué.

Il va de soi qu'une **convention collective**, un accord de branche ou, surtout, un **accord d'entreprise** peuvent prévoir des **délégués syndicaux dans les P.M.E. – P.M.I. et T.P.E.**, c'est-à-dire en deçà d'un effectif de cinquante salariés. En outre, dans ces **petites structures**, le **délégué du personnel** – même **candidat libre** aux élections – peut être désigné par un syndicat représentatif comme délégué syndical, ce qui aura pour effet de créer une **section syndicale** !

Quant aux **attributions des délégués syndicaux**, outre qu'ils représentent leur syndicat et la **section syndicale** auprès du chef d'entreprise, ils sont chargés, d'une part, du **monopole de la négociation** dans l'entreprise (**accords collectifs**, négociation annuelle sur les **salaires et la durée et l'organisation du temps de travail, épargne salariale, prévoyance et droit d'expression**, etc.) et, d'autre part, de transmettre **réclamations** et revendications des salariés auprès de l'employeur, ce qui peut les conduire à tenter d'obtenir une **modification des règles** en vigueur par **accord d'entreprise** ou **avenant** à un précédent accord. À noter que les **lois AUBRY et FILLON sur les 35 heures**, que nous verrons plus tard, ont initié des aspects **dérogatoires** au monopole syndical par l'introduction du **mandatement, du référendum** et du « **majoritaire** » dans la législation...

## 2 – DÉLÉGUÉS DU PERSONNEL

Leur institution est ancienne puisqu'elle remonte avant la seconde guerre mondiale lors des **accords Matignon** qui ont suivi les **grandes grèves de 1936**. L'élection des **délégués du personnel** a lieu, désormais, tous les **quatre ans** en même temps que celle des membres du **Comité**

**d'Entreprise.** Elle était précédemment annuelle puis biennale ! De plus, la loi quinquennale BALLADUR de 1993 autorise – par décision unilatérale de l'employeur mais après consultation des I.R.P. – à fusionner dans les entreprises de 50 à 199 salariés D.P. et C.E. en une **délégation unique du personnel.**

Pour être **éligible**, le futur délégué doit avoir 18 ans, un an d'ancienneté et, il va de soi, aucune parenté avec l'employeur. Les **organisations syndicales** disposent du monopole du **premier tour** des élections des I.R.P. Quant aux **électeurs**, outre une capacité électorale, ils doivent être âgés de 16 ans et travailler dans l'entreprise depuis au moins 3 mois. Les élections de délégués du personnel doivent avoir lieu dans les **entreprises de plus de 10 salariés**. En deçà, c'est-à-dire dans les **T.P.E.**, un **accord collectif** peut les prévoir (également **inter-entreprises** sur le plan géographique) ou même, à défaut d'accord, le Directeur départemental du Travail (**délégué de site** – Lois AUROUX de 1982)

Le **rôle des délégués du personnel** est multiple : Tout d'abord, ils doivent présenter à l'**employeur** toutes les **réclamations** individuelles et collectives relatives à l'**application** de la loi, des règlements et des conventions, et ce à **tous les niveaux**, la **modification** du statut relevant, elle, des **délégués syndicaux**. Ensuite, en cas d'**irrégularités** en matière de législation, réglementation ou conventions, ils peuvent saisir l'**Inspecteur du Travail** et l'accompagner, le cas échéant, dans sa visite de l'entreprise. Les délégués doivent également avertir l'**employeur** s'il y a atteinte aux **libertés individuelles et droits des personnes (discrimination)**, trouver, en accord avec lui, une **solution** à ce problème, sinon saisir – s'il n'y a pas désaccord du salarié concerné – le **Conseil des Prud'hommes** en référé. Enfin les D.P. doivent être **consultés** par le chef d'entreprise en matière notamment de **congés payés**, de reclassement après **accident du travail** ou de projet de **licenciement collectif**. En cas d'**absence ou de carence** (pas de candidats) de Comité d'Entreprise ou de Comité d'Hygiène et de Sécurité (C.H.S.C.T), les délégués exercent les **missions et attributions** desdits comités. On voit donc toute l'**importance** de cette institution des délégués du personnel !

Le législateur donne aux **délégués** un certain nombre de **moyens d'action**, un **crédit d'heures** (10 heures par mois jusqu'à 50 salariés et 15 au-delà), la **libre circulation** dans l'entreprise et hors de celle-ci durant les heures de délégation, l'attribution d'un **local équipé** lequel peut être commun avec celui du Comité d'entreprise et le **droit d'affichage** sur les panneaux ad hoc (renseignements et réclamations). Tous les mois, une **réunion a lieu avec l'employeur**, les **questions** sont remises à celui-ci 48 heures avant la réunion et les **réponses** apportées, si possible oralement à ladite réunion et, au plus tard, dans les six jours, formalisées par écrit sur un **registre** à la disposition du **personnel** et de l'Inspecteur du Travail. Les délégués du personnel comme tous les autres élus et représentants du personnel sont des **salariés protégés contre le licenciement**, c'est-à-dire nécessitant une **procédure spéciale** et, notamment l'accord de l'inspection du Travail.

### 3 – COMITÉ D'ENTREPRISE ET C.H.S.C.T.

Créés après la Libération par une ordonnance de 1945, les **Comités d'Entreprise** doivent faire l'objet d'une élection dans les **entreprises de cinquante salariés et plus**. Cette élection qui se renouvelle tous les quatre ans est **conjointe** à celle des délégués du personnel et relève des **mêmes modalités** que celles vues précédemment pour cette autre institution. Le Comité d'Entreprise a la **personnalité morale**, il peut disposer d'un patrimoine, ester en justice et même employer des salariés. Il doit être **consulté** par l'employeur en matière **économique et professionnelle** et gère les **œuvres sociales et culturelles** des salariés de l'entreprise.

Présidé de plein droit par le **chef d'entreprise** qui peut se faire représenter, entre autres, par son directeur général, son D.R.H. ou par un autre cadre de direction (lesquels ne pourront pas être électeurs!), le Comité d'entreprise – outre ses **membres titulaires et suppléants élus** – peut comporter des **représentants syndicaux** avec voix consultative, en l'occurrence les délégués syndicaux. Les membres du Comité sont, bien sûr, des **salariés protégés**, disposent d'un **crédit d'heures** mensuel (20 heures), d'une **formation**, d'un **local équipé** et de **panneaux d'affichage**.

Si le Comité d'entreprise a quasiment les **pleins pouvoirs** en matière d'**activités sociales et culturelles** – le chef d'entreprise ne votant pas d'ailleurs – il est **obligatoirement consulté** dans les décisions relatives à la **gestion** et à l'**évolution économique et financière** de l'entreprise, à l'**organisation du travail**, à la **formation professionnelle** et aux **techniques de production**. Toute proposition de l'employeur visant à améliorer les **conditions de travail** doit être soumise aux membres du C.E. Mais un **avis négatif** du Comité – dont les voix sont **consultatives** et non délibératives – bien que néfaste sur le **plan stratégique** ne remet pas en question le **pouvoir de direction** ! A fortiori, le Comité est consulté en cas de **difficultés de l'entreprise** – il dispose du **droit d'alerte** – et un **représentant des salariés** (en sus du représentant des créanciers) est désigné en cas de mise en **redressement judiciaire** décidée par le Tribunal de Commerce. Bien sûr, le Comité est consulté s'il y a **compression d'effectif**, **licenciements économiques** et ordre desdits licenciements ou **licenciement d'un salarié protégé**. Enfin, il donne son accord pour la nomination ou le licenciement du **médecin du travail**, participe avec les D.P. à la nomination des membres du **Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail**, et les projets de **règlement intérieur** ainsi que le **bilan social** lui sont préalablement soumis.

Le Comité reçoit de l'employeur, outre une **documentation** dans le mois de son élection, un **rapport annuel**, lequel est un agrégat de la **plaquette aux actionnaires** et du **bilan social** (Informations économiques, financières et sociales), rapport enrichi des **justificatifs** nécessaires. Au-delà de **300 salariés**, le bilan social est **obligatoire**, quant aux informations économiques et financières elles sont **périodiques** – par exemple, lors de chaque Comité – et le chef d'entreprise doit rémunérer l'**expert-comptable** mandaté par le C.E. Tout cela est communiqué à l'**Inspecteur du Travail** avec l'avis du Comité. En deçà de 150 salariés, le Comité se réunit tous les **deux mois** sur un **ordre du jour** établi conjointement par le (ou la) Secrétaire du C.E. et l'employeur. Au-delà de cet effectif, les réunions sont **mensuelles**. Un **procès-verbal** est établi, approuvé et diffusé dans l'entreprise. Deux de ses membres assistent aux **assemblées générales** de l'entreprise, documents destinés aux **actionnaires** en leur possession. Financièrement, le Comité bénéficie d'une **subvention de fonctionnement**

(0,20 % de la masse salariale) et outre d'éventuelles contributions diverses, d'une **contribution patronale au financement des activités sociales et culturelles** basée sur les **dépenses sociales** les plus élevées d'une des trois années précédant la **création du C.E.**

Plus limitées sont les attributions du **Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail** mis en place en 1982 par les lois AUROUX et cité plus haut, elles sont d'ailleurs énumérées dans sa **dénomination** ! Ce Comité dispose d'un **droit d'alerte** du chef d'entreprise en cas de danger en coopération avec l'Inspecteur du Travail. Mais la **fermeture d'un atelier ou d'un chantier** exige une décision du Juge des référés. Mais ce Comité à un rôle non négligeable d'**étude et de conseil** en matière, notamment de **sécurité** (règlement intérieur) et de **contrôle régulier** sur les risques d'**accidents du travail** avec la participation, le cas échéant, d'un **expert**. Dans les entreprises dont l'**effectif est inférieur à 50 salariés**, le rôle du Comité d'Hygiène et de Sécurité est assurée par les **délégués du personnel** ou sur décision de l'Inspecteur du Travail, un **Comité interentreprises** peut être institué sur le **plan local**. Obligation, désormais, d'un **document unique d'évaluation des risques** à disposition du C.H.S.C.T. ou des D.P. et du médecin du travail dans **toutes les entreprises** : Sinon, sanction pénale de l'employeur, car la **sécurité** est une obligation de résultat !

#### 4 – LE D.R.H. FACE AUX I.R.P.

Le rôle du Directeur des Relations Humaines va être d'entretenir de **bons rapports** avec ces **Institutions Représentatives du Personnel** (Délégués du Personnel, Délégué syndical, Comité d'Hygiène, de Sécurité et des Conditions de Travail et Comité d'Entreprise) et ce, dans l'**intérêt bien compris** de tous les acteurs de l'entreprise : Direction, Personnel et représentants de ceux-ci. Lesdites I.R.P. – qui font remonter l'information du personnel vers la Direction – n'ont, bien sûr, que des **fonctions consultatives** mais, de plus en plus, une **action non négligeable** dans les conventions d'entreprises (35 heures, par exemple). Certes, en matière d'**accords collectifs**, ce sont les **délégués syndicaux** qui conservent le **rôle prépon-**

**dérant**, mais outre que le Comité d'entreprise peut signer des **accords atypiques** tels que les accords d'intéressement ou de participation, les lois AUBRY, FILLON et BORLOO ont ouvert la voie aux D.P., au **mandatement** et au **référendum**...

Et l'on constate, historiquement, une montée en puissance des **pouvoirs des salariés dans l'entreprise**, pouvoirs amplifiés par les médias dans les **grandes structures**. D'abord, leur culture, leurs connaissances, leurs compétences se sont améliorées au fil des décennies comme si le **but ultime** en ce troisième millénaire était que chaque salarié devienne un **entrepreneur individuel**, un « solo » ! Ensuite, l'instauration des **délégués du personnel** en 1936, des **comités d'entreprise** en 1945, des **délégués syndicaux** en 1968, du **C.H.S.C.T.** en 1982, de la **délégation unique du personnel** en 1993, du **mandatement**, du **référendum** et de la reconnaissance du **phénomène majoritaire** en 1998 et 2000 – et surtout par la **loi FILLON du 4 mai 2004 sur le dialogue social** – ont constitué progressivement des **avancées sur le plan social** malgré la **faible implantation des syndicats** en France. D'ailleurs, l'implication dérogatoire des salariés dans les accords 35 heures ne constituait-elle pas, entre autres, une ouverture du législateur pour lutter contre cette faible implantation ? On voit donc toute l'importance de ces **innovations de la seconde loi AUBRY** ainsi que des lois ultérieures puisque lesdites lois ont développé le **mandatement**, institué le **référendum** et fait évoluer la **représentation syndicale** du minoritaire vers le **majoritaire** et que cette **démocratisation sociale** concerne principalement les **petites et moyennes entreprises**, lesquelles sont les plus **nombreuses** dans notre pays !

## D

### LE DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES ET LES ORGANISMES SOCIAUX

Rôle primordial du D.R.H. dans le **relationnel**, d'une part, avec tous les **organismes de contrôle** avec lesquels est en rapport l'entreprise – et principalement ceux qui concernent la **fonction personnel** – et, d'autre part, avec tous les **prestataires privés** qui proposent les **outils sociaux** lesquels **fidélisent** les salariés à leur société et constituent autant d'**atouts pour l'employeur** dans une négociation d'**accords collectifs** en contrepartie notamment de la **flexibilité** demandée à son personnel.

#### 1 – VERS DES CONTRÔLES CONVIVIAUX EN D.R.H. ?

Les entreprises subissent un certain nombre de **contrôles périodiques** dans l'intérêt des salariés, des actionnaires et associés, de la clientèle, de la branche professionnelle et également des organismes collecteurs fiscaux ou sociaux. Ces contrôles peuvent être **internes** – et il s'agit alors de **contrôle de gestion** ou d'**information des I.R.P.** comme nous l'avons vu plus haut – mais ils sont le plus souvent **externes** : contrôle de la réglementation spécifique à chaque profession, contrôles du commissaire aux comptes, contrôles fiscaux et surtout en D.R.H. les **contrôles médicaux**, de **sécurité**, de l'**URSSAF** et de l'**Inspection du Travail**. Il faut savoir qu'en matière de contrôle des infractions par les **administrations**, il y a une **collaboration et une information réciproque** entre les services fiscaux, l'URSSAF et les Directions du Travail et de l'Emploi et que le contrôle URSSAF. couvre les **cotisations sociales au sens le plus large** (Maladie, Vieillesse, ASSEDIC, C.S.G., C.R.D.S., etc.).

Deux façons de réagir en matière de **contrôle**, soit une **attitude négative** où l'on ressent le contrôleur comme un **adversaire**, ce qui ne peut que l'indisposer à l'égard de l'entreprise, soit une **attitude positive** où l'on le considère comme un **vrai professionnel** – ce qu'il est vraiment la plupart du temps – position non seulement **diplomatique** mais **efficace** pour qu'un contrôle se passe bien ! De toute façon, il relèvera toujours des **infractions mineures** – personne n'est parfait ! – et c'est l'occasion pour les services du Personnel d'**améliorer leurs connaissances**. Contrôleurs de l'URSSAF et surtout inspecteurs du Travail ont une **excellente pratique de la législation sociale**, il ne faut pas hésiter à les **consulter**, donc d'avoir de **bons rapports avec eux**, entre autres, lors de la **mise en place d'un accord 35 heures**, lequel devra transiter par leurs administrations. Outre l'appui que peuvent apporter ces fonctionnaires dans la **validation des dossiers**, cela pourra, en outre, faire réaliser à l'entreprise une **économie non négligeable** en honoraires d'avocats ou de conseillers juridiques en Droit du Travail. On réservera la **technicité pointue** de ces « hommes de l'art » aux **contentieux complexes** ! Et le Droit Social étant un **droit particulièrement jurisprudentiel**, lesdits contentieux ne manqueront pas.

## 2 – LE D.R.H. ET LA GESTION POSITIVE DES OUTILS SOCIAUX

Lesdits **outils sociaux** (et quelquefois **fiscaux**) sont forcément **facultatifs** – s'ils sont **obligatoires**, ils sont censés être déjà appliqués par l'employeur – et en cette qualité peuvent, le cas échéant, relever des **œuvres sociales et culturelles** du **Comité d'entreprise** si celui-ci dispose de ressources à réemployer. Il va de soi que la **profession** peut déjà avoir imposé par voie d'**accord de branche** certains de ces outils aux entreprises dépendant d'elle !

Il s'agit, tout d'abord, de la **formation interne et externe** au-delà du **minimum obligatoire**, lequel est fiscalisé à défaut d'être utilisé par l'entreprise. Le **Plan de Formation** doit, d'ailleurs, être soumis au Comité d'Entreprise ou à défaut aux délégués du personnel, s'ils existent. Il faut aujourd'hui prendre conscience que **la formation, c'est l'avenir de l'entre-**

**prise** puisque, bien utilisée, elle améliore les **compétences** d'un personnel attaché à la société et la **compétitivité** de celle-ci dans son secteur d'activité, laquelle compétitivité conditionne salaires et profits futurs, donc la **survie de l'entreprise** et des **emplois** qu'elle génère. La **haute technologie**, par exemple, l'a bien compris puisqu'elle investit une partie importante de la masse salariale en **formation professionnelle continue**. Depuis la loi **du 4 mai 2004**, est instituée une **formation tout au long de la vie**, via le D.I.F. utilisé par le salarié en accord avec l'employeur, lequel s'ajoute aux autres **congés** (C.I.F., B.D.C., V.A.E., etc....) En matière de formation – outre celle qui peut être donnée dans l'entreprise, il existe des **prestataires** soit liés à la **branche professionnelle**, soit **généralistes** et il est important pour l'employeur de s'assurer préalablement que leur **fiabilité** est réelle dans leur domaine !

Ensuite, peuvent être négociés un **accord de participation** – obligatoire à partir d'un effectif de 50 personnes, donc facultatif en deçà – qui permet aux salariés de se partager une fraction plafonnée individuellement des **bénéfices**, laquelle **épargne salariale forcée défiscalisée** sera bloquée, sauf dérogations légales, pendant **cinq ans** et pourra, entre autres, être déposée sur un **plan d'épargne d'entreprise**. Un **accord d'intéressement** des salariés aux **résultats** ou à la **productivité** peut aussi être mis en place facultativement et quel que soit l'effectif. Comme l'accord de participation, l'**interlocuteur** est, soit le **délégué syndical**, soit le **Comité d'Entreprise**, soit la **voie référendaire** à la majorité des deux tiers. L'**intéressement** – source de **motivation** pour le personnel – est collectif et donne lieu immédiatement au versement d'un **revenu disponible**, plafonné mais non soumis aux cotisations sociales sauf C.S.G. et C.R.D.S., mais qui peut lui aussi être versé sur le P.E.E. Il est donc différent des **primes d'objectifs**, lesquelles sont individuelles, et les deux systèmes peuvent, bien entendu, être utilisés **conjointement** dans l'intérêt de tous, donc de l'entreprise.

Ensuite une nouvelle **formule d'origine anglo-saxonne** et liée au développement de l'**actionnariat populaire** se met en place dans nos entreprises : Il s'agit des **stocks-options**. Bien qu'elle ait été proposée d'abord aux **cadres dirigeants**, elle descend la hiérarchie, du moins dans certaines structures, soit avancées socialement, soit de la nouvelle technologie. Il s'agit, sur le plan

pratique, d'une **option d'achat d'actions** pour les salariés à un **cours fixé à l'avance** avec la possibilité de **lever ladite option** lorsque les cours auront monté, ce qui **implique**, dans une certaine mesure, l'**encadrement** dans la **qualité de sa gestion**. Toutefois, chacun sait que la **Bourse** évolue quelquefois au-delà ou en deçà de la raison, du moins à **court terme** !

Un outil particulièrement apprécié par le personnel, c'est le **contrat de couverture des frais de santé et de prévoyance** (Assurance décès, invalidité, incapacité totale ou partielle, allocation conjoint ou orphelin, etc.), contrat **collectif** dont les cotisations sont, en principe, partagées et négociées entre l'employeur et les salariés. **Obligatoire pour les cadres**, sa mise en place peut résulter d'une décision unilatérale de l'employeur, d'un référendum ou d'un accord collectif. Ces contrats de prévoyance sont proposés par les compagnies d'assurances, les mutuelles et les institutions de prévoyance. Par rapport à une **adhésion individuelle**, la défiscalisation, l'abondement de l'employeur et la mutualisation apportent à ce contrat collectif un **intérêt social incontestable** ! Il existe cependant des règles de **plafonnement** en matière d'exonération fiscale et sociale.

L'entreprise peut également améliorer le **régime de retraite de ses salariés** (Régime **général** de la C.N.A.V. et régimes **complémentaires** A.R.C.C.O. pour les non-cadres et A.G.I.R.C. pour les cadres) Il s'agit alors de régimes par **capitalisation** et non par répartition. Plusieurs possibilités, outre le P.E.E. déjà évoqué : le **contrat d'assurance-vie** avec une sortie en **capital** – comme le plan d'épargne – et dit de l'**article 82 du C.G.I.** si l'employeur prend en charge les cotisations et les régimes **surcomplémentaires** souscrits auprès d'**assureurs** avec sortie en **rente** :

\* soit dit de l'**article 83 du C.G.I.** ou régime à **cotisations définies** : Il s'agit là d'une **obligation de moyens**. Le salarié **capitalise** des sommes, versées en partie ou totalement par l'employeur sur un compte ouvert à son nom, sommes augmentées des **intérêts** et récupérées sous forme de rente – qu'il soit ou non encore dans l'entreprise – lors de la **liquidation de sa retraite**. Ces versements sont exonérés fiscalement et socialement. Le système est **souple** mais la rente pour être **significative** doit bénéficier d'une **cotisation élevée** et d'une **durée de capitalisation longue**.

\* soit dit de l'**article 39 du C.G.I.** ou régime à **prestations définies** : Il s'agit là d'une **obligation de résultats**, soit un **régime additif en droits** (pourcentage du dernier salaire **en plus** des prestations obligatoires : CNAV, ARCCO et AGIRC), soit un **régime différentiel dit « chapeau »** (pourcentage du dernier salaire prestations obligatoires **incluses**) C'est un régime de **cadres supérieurs** en fin de carrière que l'employeur entend fidéliser. Le compte sera **collectif** et souscrit pour un collègue bien défini de salariés. Un **départ** ou la **résiliation** du contrat fera **perdre au partant** le bénéfice de l'article 39 ! La **cotisation** défiscalisée est à la charge de l'employeur.

Nouveaux **outils collectifs** en matière de **retraite par capitalisation**, les **P.E.R.E. et P.E.R.C.O.** par **accord d'entreprise** étendu aux groupes ou de **branche professionnelle** (I.R.P. ou mandatement à défaut de D.S.) **alimentés** par la participation, l'intéressement, les versements volontaires et d'éventuels abondements et **bloqué jusqu'à la retraite du salarié** (rente ou capital selon les **clauses des A.C.**)

Un outil relativement récent et très utile surtout dans l'**aménagement et la réduction du temps de travail** puisqu'il permet de **pluriannualiser** celle-ci, c'est le **compte d'épargne temps** : Ledit compte doit être mis en place par **accord collectif** de branche ou d'entreprise. La convention définit les **règles** dans le respect de la loi et des règlements y compris celles de la **liquidation**. Son but est d'apporter un **revenu au salarié** qui utilise congé parental d'éducation, congé sabbatique, congé pour création d'entreprise, actions de formation, temps partiel, salariés de plus de 50 ans en complétant sa **rémunération** ou en contribuant à un « **plan retraite** ». Le C.E.T. peut être **alimenté** par des congés annuels, primes, indemnités, augmentations, repos compensateurs et majorations afférentes, abondement de l'employeur, intéressement, participation, P.E.E., R.T.T., et, sous conditions, heures supplémentaires. Congés et repos ne peuvent excéder une durée annuelle. Le salarié retrouve **tous ses droits à son retour** ou, lors de la **rupture de son contrat de travail** avec l'entreprise, le compte est soldé sous forme d'**indemnité compensatrice** sauf accord de transfert interprofessionnel. Existence, désormais, d'un **livret d'épargne salariale** !

Enfin, à toute cette **panoplie d'outils sociaux** s'ajoutent notamment – outre les **avantages en nature** plutôt accordés à l'**encadrement** (véhicule, logement et accessoires, nourriture, etc.) sous la forme de frais **réels** ou **forfaitaires** – tout d'abord, la **participation à l'effort de construction** (plus communément appelée contribution du 1 % logement) par l'intermédiaire d'**organismes collecteurs** laquelle se traduit pour les **salariés de l'entreprise** soit sous forme de possibilités de **location de logements**, soit en l'octroi de **prêts** à taux bonifié pour l'**acquisition immobilière**, ensuite les **tickets restaurant** ou chèques déjeuner délivrés par l'employeur ou le C.E., la plupart du temps émis par un **prestataire** ad hoc et exonéré avec un plafond de charges sociales et fiscales et, enfin, les **chèques vacances** émis par l'Agence Nationale pour les Chèques Vacances: L'exonération qui était acquise lors de la délivrance par le **Comité d'entreprise** a été étendue, sous conditions et plafonnement, aux entreprises de moins de 50 salariés dépourvues de C.E. Ces chèques sont utilisés pour les **dépenses** lors des congés et les salariés contribuent mensuellement à leur **acquisition** comme pour les chèques déjeuner. Mise en place aussi du **chèque emploi service universel (CESU)** pour les **emplois domestiques** depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2006 !

## **GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES**

### *PROCESSUS*

#### **PHASE PRÉVISIONNELLE**

Analyse ACTIVITÉS EXISTANTES entreprise **et selon stratégie**  
ACTIVITÉS FUTURES de la firme

#### **AUDIT**

Identification des COMPÉTENCES  
REQUISES et ACQUISES salariés

Analyse ÉCARTS observés

#### **PHASE OPÉRATIONNELLE**

Proposition de politiques de développement  
des COMPÉTENCES CORRECTRICES

#### **AUDIT**

La compétence, c'est l'ENTREPRISE (stratégie, organisation du travail et management) face à ses RESSOURCES HUMAINES (recrutement, formation, évaluation, mobilité et parcours professionnels)



## E

### LE D.R.H. ARBITRE ET CE, NOTAMMENT, DANS LA GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES

Dès 1998, les lois AUBRY ont constitué une occasion unique pour le Directeur des Relations Humaines – ou pour le chef d'entreprise s'il en exerce les fonctions – de relancer le **dialogue social** et la communication entre partenaires sociaux. Il était temps ! Notre pays détient le plus faible **taux de syndicalisation** de toute l'Europe, soit 8 %, fonction publique incluse. Désaffection due à l'historique division syndicale, à l'individualisme grandissant des salariés, mais peut-être plus au fait que syndiqués ou non, **plus de 90 % des travailleurs bénéficient des avantages collectifs...**

Ce retour de la négociation collective avec l'aménagement et la réduction du temps de travail est celui d'un **compromis** – entre les **salariés** qui se sont ouverts à une flexibilité indispensable aujourd'hui – et le **patronat** incité, en contrepartie, à améliorer les conditions et le niveau de vie de ses collaboratrices et collaborateurs. Les **accords collectifs** qui en résultent – y compris dans les P.M.E. – tendent à être « gagnants gagnants » et servent ainsi la **compétitivité** et la **pérennité** de l'entreprise. Parallèlement, le monopole syndical, jusque-là minoritaire, évolue – avec la loi FILLON 2004 sur le dialogue social – vers le **scrutin majoritaire**, enrichi mais, sous conditions, du mandatement et du référendum.

#### 1 – LA G.P.E.C. OUTIL SOCIAL ENCOURAGÉ PAR LE LÉGISLATEUR

C'est la loi BORLOO 2005 de cohésion sociale qui a « réactivé » la **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences** et l'a rendue

**obligatoire** – pour négocier mais pas pour conclure – et ce, de manière triennale, à partir de **300 salariés**. En deçà de cet **effectif**, la G.P.E.C. est **conseillée** et surtout **aidée par les Pouvoirs Publics**. Cet **outil social** de bonne gouvernance peut, le cas échéant, **prévenir un éventuel Plan de sauvegarde de l'emploi!** D'ailleurs, de plus en plus de **tribunaux** suspendent les procédures de licenciement économique si ledit outil a été négligé...

Quid de la G.P.E.C. ? Côté **entreprise**, dans notre monde d'incertitude, le **management** doit connaître tant sa branche professionnelle que son propre marché et mettre en place, de façon pérenne, une **stratégie** adaptée à la conjoncture. Côté **salariés**, la prévision doit être **quantitative** (mobilité, pyramides des âges et anciennetés, recrutements) et **qualitative** (métiers, qualifications, compétences via la formation professionnelle et l'évaluation). Quant aux **équipements**, ils doivent être en adéquation avec les technologies les plus récentes. Le capital qu'il soit **humain** ou **technique** doit, sans cesse, **s'adapter** et c'est la responsabilité première d'un **management efficace!**

De plus, la loi impose à tout employeur d'adapter son personnel à **l'évolution de leur emploi**, – c'est l'**employabilité** – ce qui l'oblige à certaines démarches: **évaluer** ses salariés et leur potentiel, analyser les **métiers** dans leur transformation et organiser une veille sur les **nouveaux processus de travail** via, en particulier, les nouvelles technologies d'information et de communication. La direction des relations humaines dispose, pour cela, d'**outils** tels que l'entretien d'évaluation, le bilan de compétences ou la validation des acquis de l'expérience.

Mais **plus simplement**, on peut dire que la **G.P.E.C.** est l'art de **gérer les écarts** entre les **besoins futurs** de l'entreprise et ses **ressources humaines** en effectif et compétences, et ce, en fonction de son **plan stratégique**, lequel doit impliquer les salariés dans leur **projet professionnel**.

## 2 – UNE RÉORGANISATION INCONTOURNABLE DE L'ENTREPRISE

Certes, la **réorganisation** est une prérogative qui rentre dans le cadre du **pouvoir de direction** de l'employeur! Mais ce pouvoir n'est pas sans **partage**: Car une entreprise est essentiellement une **communauté de vie**, un organisme vivant qui doit **s'adapter**, comme le fait depuis toujours l'espèce humaine, pour survivre dans le temps. Elle doit, pour cela et de manière pérenne, **rémunérer les contributions** de ses salariés, de ses managers, de ses actionnaires et faire bénéficier son environnement de ses produits et services dans le respect des règles du développement durable.

Et cette adaptation impose une réorganisation **permanente** du fonctionnement avec les **moyens adéquats** en hommes, matériels et technologies. Une firme qui n'évolue pas stagne, dépérit et meurt, ce qui n'est pas sans effets collatéraux sur le **réseau** dans lequel elle s'intègre.

Cependant, il ne suffit pas pour le **chef d'entreprise**, assisté, le cas échéant, de son chef du personnel – lesquels sont les mieux placés du fait de leur **connaissance de la structure** – de réorganiser les services ou les ateliers, de faire la chasse aux temps morts (réunionite, par exemple), d'investir en matériels plus fiables, de développer le chiffre d'affaires, en un mot **d'améliorer la productivité** car l'**essentiel** est d'abord dans les **compétences** des femmes et des hommes des équipes de la firme!

Or la **compétence** ne se décrète pas, elle **se prépare** et elle **se tient à jour**: Adaptée à l'entreprise, sans cesse **remise en cause**, elle est constituée de **savoirs, savoir-faire et savoir-être** qui s'entretiennent tant sur le terrain par la **mobilité verticale** (promotions) et **horizontale** (polyvalences) que par la **formation** devenue dans les années 2002-2003 tout au long de la vie professionnelle (A.I.P. puis loi FILLON) avec un nouvel outil, le droit individuel à la formation (D.I.F.) Cependant il va de soi, qu'entre autres, Plan de formation et C.I.F. (congé) continuent conjointement d'être utilisés. Le maintien de la **mémoire de l'entreprise** (savoir faire des retraités et autres partants), les **emplois « sensibles »**, l'égalité hommes/femmes et la diversité devront faire l'objet d'une particulière attention dans cette **gestion à terme** des ressources humaines. Quant à la pyramide des âges et ancien-

netés, elle permettra de réfléchir aux **recrutements prévisibles** là où la mobilité interne fera défaut. Il est évident que cette **compétence évolutive**, source d'une meilleure **contribution individuelle** à la performance de l'entreprise devra bénéficier d'une **rémunération adaptée** !

### **3 – UNE NÉGOCIATION INDISPENSABLE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX**

Les **représentants des salariés**, tant élus (institutions représentatives du personnel) que désignés par les syndicats (délégués) représentent un véritable **contre-pouvoir** dans l'entreprise, lequel grandit sans cesse, sans être, comme en Allemagne, devenu de la co-gestion ! Cette démocratisation peut être un **atout décisif** pour le développement de la culture, de l'esprit et de la cohésion de la firme.

Tout l'**art de la négociation collective** est dans le **charisme** existant ou développé, soit par le Directeur des Relations Humaines, soit par le **patron de l'entreprise** qui vont devoir « **vendre** » de la mobilité, de la flexibilité, l'acquisition de connaissances ainsi que de la polyvalence appuyées sur des formations adéquates **contre** des évolutions de carrières, de compétences et de classification hiérarchique avec des émoluments adaptées à une firme sans cesse plus **moderne**.

## **SAVOIRS, SAVOIR-FAIRE & SAVOIR-ÊTRE, SOURCES DES COMPÉTENCES**

### **SAVOIRS**

- S 01 Français écrit + oral
- S 02 Mathématiques – Physique – Chimie
- S 03 Informatique – Commande numérique
- S 04 Qualité
- S 05 Sécurité – Habilitation
- S 06 Mécanique
- S 07 Usinage
- S 08 Électricité
- S 09 Métrologie (mesures)
- S 10 Dessin industriel
- S 11 Achats
- S 12 Comptabilité
- S 13 Gestion de stocks
- S 14 Commercial
- S 15 Langues étrangères écrit + oral
- S 16 Sciences humaines (Communication – Psychologie – Ergonomie)
- S 17 Transports (permis)
- S 18 Législatif

### **NIVEAUX**

- A – Connaissances de base, générales et peu contextualisées – Savoirs fragmentaires – Connaissances en apprentissage
- B – Connaissances détaillées, contextualisées – Bonne connaissance de ces savoirs
- C – Connaissances approfondies, contextualisées, mobilisables
- D – Connaissances d’expertise, très contextualisées, rapidement mobilisables, forts automatismes et savoir-faire incorporés

## **SAVOIR-FAIRE**

- SF 01 Maintenance
- SF 02 Réglage
- SF 03 Fabrication de produits
- SF 04 Fabrication de services
- SF 05 Conduite
- SF 06 Préparation – Conditionnement – Manutention
- SF 07 Contrôle
- SF 08 Organisation d'activité
- SF 09 Animation – Management
- SF 10 Informations écrites (Collecte – Mise en forme – Exploitation)
- SF 11 Communication orale
- SF 12 Formation
- SF 13 Qualité
- SF 14 Sécurité
- SF 15 Commercial
- SF 16 Gestion des ressources humaines

## **NIVEAUX**

- A – Appliquer des procédures connues sous contrôle
- B – Appliquer et adapter des procédures connues avec autonomie
- C – Maîtriser une situation inhabituelle ou avec aléas
- D – Expertiser, initier, concevoir, gérer, optimiser une situation professionnelle difficile

## **SAVOIR-ÊTRE**

- SE 1 **Qualités humaines**
  - Analyse critique/Esprit critique*
  - Persévérance/Ténacité*
  - Créativité*
  - Maîtrise de soi*
  - Sens de l'organisation*
  - Rigueur*

*Confiance en soi*  
*Planification*

SE 2 **Relationnel**

*Sens du contact*  
*Aptitude au commandement*  
*Persuasion/Influence*  
*Leadership*  
*Préoccupation et sollicitude envers les autres*  
*Esprit d'équipe*

SE 3 **Adaptation**

*Initiative*  
*Anticipation*  
*Réactivité/Rapidité*

**NIVEAUX**

A – Capacités humaines développées dans une situation professionnelle courante, répétitive

B – Capacités humaines développées dans une situation professionnelle normale, habituelle avec peu d'initiative

C – Capacités humaines développées dans une situation professionnelle plus ou moins complexe, Inhabituelle

D – Capacités humaines développées dans une situation professionnelle complexe, difficile

*Source :*  
*GPEC en PME et territoires – Dispositif ITEC*  
*CGEPME & AGEFOS-PME Rhône Alpes*  
*Avril 2005*

## EMPLOIS TYPES

Les **emplois types** exigent des compétences au niveau des entreprises, des territoires ou des branches professionnelles.

\*\*\*

À partir du **référentiel général des compétences**, on détermine – pour chaque emploi-type – les **savoirs, savoir-faire et savoir-être** ainsi que les **niveaux** exigés pour **chaque emploi**, par exemple, l'emploi d'Assistant.

\*\*\*

Il va de soi que l'on ne demande pas les mêmes **compétences** à un maître-chien ou à une secrétaire Ressources Humaines...

\*\*\*

Quant au **niveau**, il y a des compétences indispensables, facultatives, cognitives et sociales liées à l'emploi !

\*\*\*

Ces **référentiels de compétences par emploi-type** sont enrichis, complétés et détaillés, en particulier, dans **chaque entreprise**.

\*\*\*

Enfin ces compétences par emploi-type peuvent être **regroupées** en spécialités, puis en familles.

### 3 – UNE NÉGOCIATION INDISPENSABLE AVEC LES PARTENAIRES SOCIAUX (SUITE)

Le **paternalisme positif** de la T.P.E. ou de la P.M.E., l'expérience des **entrepreneurs** qui ont « roulé leur bosse » ou le modernisme des **jeunes dirigeants** vont faciliter ce **paritarisme** si courant et si fiable chez nos voisins allemands – puisqu'il évite de légiférer abusivement comme en France – car le **sectarisme** justifié ou non à l'égard des syndicats ou de l'Inspection du Travail tend, enfin, à se réduire risquant désormais de se retourner contre ses auteurs !

Le Comité d'entreprise sera systématiquement consulté sur la mise en œuvre d'une G.P.E.C. et plus particulièrement sur les **emplois fragilisés** par les mutations technologiques. Sa consultation porte aussi sur les orientations de la **formation professionnelle** en fonction des perspectives économiques et de l'évolution de l'emploi. De plus, lors de la négociation annuelle obligatoire, les délégués syndicaux seront informés par l'employeur sur **l'évolution de l'emploi !**

À partir d'un **effectif de trois cents salariés** (firme, groupe ou unité économique et sociale), une **négociation collective** est désormais **obligatoire** tous les trois ans sur la mise en œuvre d'une **G.P.E.C.** dans l'entreprise et sur le **choix des outils** les plus adéquats. Certes, elle peut ne pas aboutir mais cela est dommageable tant pour les salariés que pour l'employeur pour l'avenir de leur firme. Les P.M.E. avec un **effectif inférieur** n'ont aucune obligation légale – elle peut être conventionnelle par la branche professionnelle – mais le législateur a prévu des **aides publiques** dans la limite de 50 % du coût de la procédure – via une convention avec le Préfet – et avec un maximum de € 15 000 par firme pour élaborer un **plan de G.P.E.C.**

Des **exonérations sociales et fiscales** (I.R.P.P.) sur les indemnités de départ volontaire versées aux salariés dont les emplois sont menacés par les évolutions économiques et technologiques existent dans certaines limites

s'il y a **accord collectif de G.P.E.C.** et ce, sous conditions, entre autres, administratives et reclassement effectif et stable desdits salariés.

Pour les **effectifs de mille salariés** et au-delà (entreprise, groupe ou U.E.S.), les licenciements économiques affectant l'équilibre des bassins d'emplois, l'entreprise doit contribuer à la création d'activités et au développement d'emplois via une **convention de réindustrialisation** avec l'État laquelle peut intégrer certaines clauses **d'un accord collectif de G.P.E.C.** Création récente à ce niveau d'effectif du **congé de mobilité!**

Enfin, la **Cour de Cassation** n'a pas encore tranché entre G.P.E.C. et Plan de sauvegarde de l'emploi, mais **de plus en plus de juridictions** conditionnent ledit plan à la négociation collective préalable de cette **gestion prévisionnelle...**

#### **4 – VERS LA MISE EN PLACE D'UN ACCORD D'ENTREPRISE ET DE SON SUIVI ?**

Préalablement à tout **accord d'entreprise**, un consultant spécialisé dans ce domaine peut opérer en « appui-conseil » un **diagnostic** puis un accompagnement dans la mise en place d'une **réorganisation** mais, encore une fois, « charbonnier est maître chez lui » et seul le **créateur de l'entreprise**, surtout si celle-ci est **jeune**, et surtout si celle-ci est **petite** détient toutes les cartes de la réussite pratique de cette opération de **gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**. Mais l'œil neuf et objectif d'un **conseiller expérimenté** peut suggérer des solutions adaptées à chaque structure et acceptées plus facilement par les **partenaires sociaux**.

Une fois en possession d'une **étude interne ou externe**, des possibilités légales, aides éventuelles incluses ainsi que des limites en matière de **réorganisation** répondant tant aux souhaits du personnel qu'au maintien de la qualité du produit ou du service propre à l'entreprise ainsi qu'aux besoins de la clientèle, le Directeur des relations humaines ou le chef d'entreprise

pourront enfin, entreprendre la **négociation** proprement dite de leur **accord d'entreprise sur la G.P.E.C.** et la mise en œuvre des **outils** adéquats.

Questionnaire écrit, oral ou téléphonique, pré-référendum ou référendum officiel peuvent **précéder la négociation**, de préférence avec l'agrément des représentants syndicaux ou du personnel : Cela permet utilement de « **prendre la température** » avant le démarrage de la véritable négociation ! Les salariés peuvent même être incités à interroger directement un consultant extérieur, celui de l'appui-conseil ou un autre...

Cette **négociation** peut prendre du temps, les partenaires – au fur et à mesure de la mise en place de l'accord – étant amenés à consulter leurs conseils extérieurs, le personnel ou à mener une réflexion et chacun doit garder en tête que le **but commun** demeure que les **deux parties gagnent quelque chose** au cours des discussions – flexibilité, mobilité, promotion, formation, évaluation avec contrepartie financière, performance de l'entreprise, etc. – tout en faisant des **concessions** à l'autre partie, conduisant ainsi à ce fameux **accord « gagnant-gagnant »** !

Une fois **signé** par les partenaires sociaux, l'accord d'entreprise devra être adressé à la **Direction départementale du travail et de l'emploi** et aux **Prud'hommes**, puis l'accord devra être appliqué avec rigueur puis, bien entendu suivi, ledit **suivi** faisant d'ailleurs l'objet d'une **clause** éventuellement **obligatoire** pouvant conduire, le cas échéant, à l'établissement **d'avenants ultérieurs**.

## **5 – T.P.E. ET GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES**

Bien que relevant du droit commun, les T.P.E. (**très petites entreprises**) bénéficient de certains **assouplissements** en matière d'**accord d'entreprise** soit avec un **délégué du personnel** désigné comme **délégué syndical**, soit les **institutions représentatives du personnel**, soit un **mandatement**, mais sous réserve d'un accord de branche et avec validation par **référendum**

**majoritaire** et d'une commission paritaire. Quant à la **flexibilité** – annualisation ou modulation – elle exige toujours un **accord collectif**.

En matière de **G.P.E.C.** leur **taille réduite** peut être un avantage ou un inconvénient: **Avantage** pour un entrepreneur qui connaît bien son **métier** et son **équipe de travail** mais **inconvénient** pour un chef d'entreprise **incompétent** qui ne voit que les plus-values et le rendement financier !

Un **véritable entrepreneur** est une **compétence** et une **vocation** autour d'un **projet** et il doit avoir une **vision d'avenir** sur l'évolution de son **métier**. Le profit, tout légitime qu'il soit, n'est que la **conséquence** d'une affaire bien menée par son créateur ou par son repreneur.

UNE EXPÉRIENCE « **PRÉMONITOIRE** »

À LA LOI BORLOO 2005

**PRATIQUE ET RÉUSSIE**

EN RHÔNE-ALPES...

**SON PROCESSUS**

**DÉTAILLE :**

**Source :** CGEPME Rhône Alpes  
AGEFOS-PME RHÔNE Alpes



## **GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES**

### **DÉVELOPPER LES P.M.E. ET LES TERRITOIRES**

#### AVANT PROPOS

#### 1<sup>re</sup> PARTIE – Capitaliser une expérience

#### CHAPITRE 1 – Dresser des constats. Mutations économiques et pratiques des entreprises

##### 1 – Prendre en compte les mutations de l'économie, du travail et de l'emploi

1.1 – Cerner l'impact de la mondialisation et des mutations dans l'organisation des entreprises

1.2 – Intégrer l'évolution des coopérations inter-entreprises

##### 2 – Réaliser la gestion des emplois et des compétences dans les entreprises: Enjeu

2.1 – S'adapter à un contexte de pénurie de compétences

2.2 – Répondre aux nouvelles attentes des salariés

##### 3 – Adapter les interventions aux spécificités des PME-TPE

3.1 – Faire face aux « handicaps » spécifiques des PME-TPE : une exigence

3.2 – Accéder à la formation au sein des PME-TPE : un décalage flagrant (45 → 20 %)

3.3 – Coopérer au niveau inter-entreprises : un défi pour les PME-TPE

## CHAPITRE 2 – Confirmer la pertinence de l’approche territoriale

- 1 – Adopter l’approche territoriale comme levier
  - 1.1 – Soutenir le développement des territoires
  - 1.2 – Territorialiser les actions pour l’emploi et la formation
- 2 – Diagnostiquer les besoins et les enjeux des entreprises sur les territoires
  - 2.1 – Établir un diagnostic, clef de voûte de l’action territoriale
  - 2.2 – Ecouter les attentes des entreprises
  - 2.3 – Capitaliser l’expérience acquise dans la conduite de diagnostics territoriaux
- 3 – Engager les acteurs autour d’objectifs partagés
  - 3.1 – Structurer les partenariats au plan territorial
  - 3.2 – Sensibiliser les PME-TPE
  - 3.3 – Mobiliser les PME-TPE : des expériences et des savoir-faire

## CHAPITRE 3 – S’inspirer de l’acquis des *Programmes Intégrés Territoriaux*

- 1 – Comprendre la philosophie des PIT
  - 1.1 – Resituer les objectifs
  - 1.2 – Clarifier la méthode
- 2 – Conduire les PIT
  - 2.1 – S’organiser au sein d’AGEFOS-PME Rhône Alpes
  - 2.2 – Installer un comité de pilotage régional
  - 2.3 – Engager les partenariats territoriaux
- 3 – Évaluer les résultats des PIT
  - 3.1 – Apprécier les résultats et les effets sur l’emploi et les pratiques de formation
  - 3.2 – Mesurer les effets en terme de synergies et de coopérations inter-entreprises
  - 3.3 – Confirmer l’action → ITEC

Synthèse

## 2<sup>e</sup> PARTIE – Concevoir le projet *Ingénierie Territoriale de l'Emploi et des Compétences*

### CHAPITRE 4 – Créer un dispositif innovant

#### 1 – Passer d'une expérimentation territoriale à une application multi-territoriale

- 1.1 – Construire une démarche de GPEC sur trois territoires
- 1.2 – Recourir aux principes de l'action territoriale
- 1.3 – Identifier les territoires

#### 2 – Inscrire ITEC dans le cadre européen

- 2.1 – S'approprier les exigences du *Programme d'initiative communautaire EQUAL*
- 2.2 – Répondre aux critères européens
- 2.3 – Bâtir les partenariats transnationaux
- 2.4 – Concrétiser la coopération transnationale

### CHAPITRE 5 – Préciser méthodes et outils pour ITEC

#### 1 – Dimensionner une démarche de GPEC à la PME-TPE

- 1.1 – Du diagnostic stratégique... aux activités clés
  - 1.1.1 – Le projet stratégique de l'entreprise et le diagnostic des ressources humaines
  - 1.1.2 – Les activités qui seront exercées demain
- 1.2 – Des activités... aux compétences pour les exercer
- 1.3 – L'évaluation des compétences actuelles des salariés – Niveaux savoirs, SF & SE
- 1.4 – Les plans d'actions emploi et formation

#### 2 – Adapter le processus de conduite d'un projet territorial

- 2.1 – Installer instances de pilotage et comités techniques associés
  - 2.1.1 – Créer un Comité d'Orientation Stratégique régional
  - 2.1.2 – Créer des Comités de pilotage territoriaux
  - 2.1.3 – Constituer les Comités techniques du projet territorial

- 2.2 – Conduire les diagnostics territoriaux
  - 2.2.1 – L’analyse documentaire et statistique
  - 2.2.2 – L’enquête « entreprises »
- 2.3 – Préciser le plan d’actions
- 2.4 – Préparer l’évaluation des résultats et du dispositif
  - 2.4.1 – Assurer l’évaluation *ex-ante* (en amont)
  - 2.4.2 – Assurer l’évaluation *in itinere* (ou intermédiaire) → *ex post*
- 3 – Développer des compétences de pilotage d’un projet complexe
  - 3.1 – Mettre les financements au service des ambitions du projet
  - 3.2 – Amener les consultants à faire mieux ensemble

#### CHAPITRE 6 – Dérouler la démarche ITEC

- 1 – Fédérer les acteurs de l’emploi et les entreprises autour d’une gestion territoriale de l’emploi et des compétences
  - 1.1 – Mobiliser et animer les acteurs
  - 1.2 – Installer les instances de pilotage
    - 1.2.1 – Créer le Comité d’Orientation Stratégique
    - 1.2.2 – Créer les Comités de pilotage territoriaux
- 2 – Réaliser les diagnostics territoriaux
- 3 – Élaborer et conduire les plans d’actions
  - 3.1 – Mettre en œuvre dans les PME-TPE une démarche d’anticipation des besoins en emplois et compétences
    - 3.1.1 – Dresser l’état des lieux des activités requises dans les entreprises engagées
    - 3.1.2 – Favoriser la démarche compétences et le dialogue social dans les entreprises engagées
    - 3.1.3 – Identifier les compétences requises dans les entreprises engagées
    - 3.1.4 – Repérer les compétences préexistantes des entreprises engagées
    - 3.1.5 – Construire les plans d’actions emploi et formation
    - 3.1.6 – Mettre en œuvre les plans de formation

- 3.2 – Mettre en œuvre sur les territoires une démarche d’anticipation et les plans d’actions emploi
  - 3.2.1 – Former collectivement partenaires de l’emploi et représentants des entreprises
  - 3.2.2 – Élaborer la cartographie des compétences territoriales et identifier les emplois requis au niveau du territoire
  - 3.2.3 – Confirmer la dynamique autour de la démarche compétences à l’échelle du territoire
  - 3.2.4 – Identifier les compétences des publics demandeurs d’emploi et les orienter sur la base des besoins en compétences des PME-TPE
  - 3.2.5 – Traiter les besoins à court terme
  - 3.2.6 – Concevoir, mettre en œuvre et suivre les parcours d’intégration à moyen et long terme

## SYNTHÈSE

### 3<sup>e</sup> PARTIE – Évaluer les résultats d’ITEC

#### CHAPITRE 7 – Suivre les résultats d’une démarche de GPEC en PME-TPE – Mobiliser les salariés dans la conduite du changement

- 1 – Cerner les impacts dans l’entreprise
  - 1.1 – Clarifier la stratégie
  - 1.2 – Mobiliser les salariés dans la conduite du changement
  - 1.3 – Engager les plans d’actions emploi/compétences
- 2 – Évaluer les effets sur les relations inter-entreprises
  - 2.1 – Échanger les bonnes pratiques, rompre l’isolement
  - 2.2 – Construire des relations inter-entreprises durables

#### CHAPITRE 8 – Analyser la dynamique inter-acteurs – Gérer au plan territorial les emplois et les compétences

- 1 – Apprécier les effets d’ITEC sur les trois territoires, Rhône, Loire & Isère
  - 1.1 – Tirer les enseignements des partenariats de développement territoriaux

- 1.2 – Modifier le regard et les pratiques entre entreprises et acteurs publics de l'emploi
- 1.3 – Identifier les métiers requis à l'échelle du territoire par une « cartographie des compétences »

2 – L'apport de la dimension transnationale au projet

- 2.1 – S'enrichir de la diversité des démarches + Belgique/ Espagne
- 2.2 – Compléter ITEC par les apports d'autres projets européens
- 2.3 – Vérifier la concordance des résultats d'ITEC avec les critères européens

CHAPITRE 9 – Tirer les enseignements pour l'ingénierie de projet

1 – Se qualifier dans l'ingénierie de projet complexe

2 – Tirer les leçons des points critiques

- 2.1 – Tenir compte des difficultés à mobiliser les entreprises, 72 sur 140!!!
- 2.2 – Souligner la nécessité d'un territoire de projet pertinent
- 2.3 – Anticiper la difficulté à pérenniser la dynamique collective

SYNTHÈSE

CONCLUSION

CGEPME Rhône Alpes  
AGEFOS-PME RHÔNE Alpes

## 5 – T.P.E. ET GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES (SUITE)

Ajoutons, à ce niveau d'effectif, la création par ordonnance en août 2005 du **chèque emploi T.P.E.** – lequel devrait perdurer sous le gouvernement SARKOZY-FILLON – pour les **firmes jusqu'à 5 salariés**, outil gratuit qui exonère l'employeur de la **gestion des ressources humaines** assumée par les URSSAF. Malheureusement, il semble que le lobby des **experts-comptables** en freine la diffusion (40 000 adhésions seulement pour plus de deux millions de firmes concernées)

Les **P.M.E. et T.P.E.** représentent plus de **96 % du tissu économique français** autrement dit les **forces vives** du développement de notre économie. Or ces **innombrables firmes** risquent dans le courant de la décennie d'être les premières touchées par le **choc démographique** – le fameux « papy-boom »! – que nous subissons depuis 2006 ce qui renforce l'intérêt pour elles d'une **gestion anticipée des emplois et des compétences**. À cet **échelon** – et afin, en quelque sorte, de « **mutualiser** » la **G.P.E.C.** – plus facile à réaliser dans les **grandes entreprises** qui disposent des moyens financiers, techniques et humains adéquats, se met, peu à peu, en place une **stratégie territoriale en régions, dans les bassins d'emplois et aires de mobilité professionnelle**. Tous les **acteurs** y participent en **partenariat** et notamment les **Pouvoirs Publics** (Maisons de l'emploi, A.N.P.E., A.P.E.C., D.D.T.E.F.P. et ministères ad hoc), les **collectivités territoriales**, **organismes consulaires** (Chambres de commerce, d'industrie, des métiers), **partenaires sociaux** (M.E.D.E.F., C.G.P.M.E., U.P.A. et syndicats de salariés dont les cinq grandes confédérations) et, bien entendu, les **organismes de formation** essentiels à la **réussite du projet**. L'une des premières régions de France, la **région Rhône-Alpes** a lancé avec succès dès **2002** le **projet pluriannuel I.T.E.C.** (Ingénierie territoriale de développement de l'emploi et des compétences) financé notamment par le **programme d'initiative communautaire EQUAL**. Ce projet I.T.E.C. est **piloté** par la **C.G.P.M.E.**

**Rhône-Alpes** assisté de l'**AGEFOS-PME Rhône-Alpes**, premier OPCA de formation sur le plan national et **opérateur technique** dudit projet.

Cette **dimension territoriale** est désormais **incontournable** pour la **mise en œuvre de la G.P.E.C.** dans le **plus grand nombre de nos P.M.E. et P.M.I.!**

## CONCLUSION

On voit toute l'importance de ce poste de Directeur (ou de Directrice) des Relations Humaines dans la **réussite de la vie sociale de l'entreprise**. Longtemps occupée par des cadres autodidactes et sortis du rang, cette fonction exige aujourd'hui non seulement des qualités certaines dans le **contact et la négociation** mais une **connaissance théorique et pratique de la législation**, de la réglementation et des conventions sociales.

L'idéal est de faire ses **premières armes** dans un **service des relations humaines** et d'évoluer dans la hiérarchie dudit service, et ce jusqu'au **poste suprême** si l'on en a les compétences.

L'**enseignement supérieur** prépare bien à ce cursus en écoles de commerce, I.E.P. et **troisième cycle** en droit, gestion, sciences économiques ou ressources humaines dans le **public** ou dans le **privé**.

Outre ses **connaissances**, un D.R.H. doit avoir des **grandes capacités de travail** puisqu'il sera amené à **diriger des équipes** dans un esprit de **rigueur**, à écouter et dialoguer avec des **partenaires différents**, à concevoir des **politiques sociales** d'ensemble et à s'adapter à des **situations changeantes**.

Mais, la **paix sociale**, l'absence de **conflit social** exigent impérativement le **dialogue social!**

Initié par les lois AUBRY 1998-2000, normalisé notamment par la loi FILLON du 4 mai 2004 et confirmé à l'automne 2006 par l'ancien Président CHIRAC (loi en préparation en concertation avec les partenaires sociaux), ce **dialogue** n'est pas qu'**informel**. Il se matérialise dans les limites de la loi et des conventions collectives de branches professionnelles dans des **accords d'entreprise** où tous les aspects de la **relation de travail** tant **individuelle** que **collective** peuvent être **formalisées** : rémunérations, conditions de travail, droit d'expression des salariés, protection collective et garanties sociales (e.p. prévoyance, retraite, épargne salariale, etc...) Ces conventions à l'**échelle des firmes** peuvent **intégrer** négociation annuelle obligatoire, usages, décisions unilatérales de l'employeur et accords atypiques (I.R.P.) déjà en vigueur.

La **négociation collective** représente aujourd'hui le **tiers de l'activité d'un D.R.H.** dans une grosse P.M.E. ou une grande entreprise !

Pour conclure, la Direction des Relations Humaines – dans toutes ses composantes – va être le « **poste-clé** » de notre troisième millénaire...

Paris, le 1<sup>er</sup> août 2007  
(Cours ISGP – EGEE 2001/2002)



## EN GUISE D'ANNEXES

D'abord, « *mes meilleurs souvenirs de directeur des relations humaines* » du côté affectif d'un métier, d'une vocation durant un quart de siècle qui eut pu servir... d'introduction à cet essai sur le rôle du D.R.H. ;

Ensuite, un clin d'œil à plus de deux millions de nos entreprises – soit 85 % des firmes ! – avec le « *chèque emploi T.P.E.* », outil de gestion des ressources humaines, créateur potentiel d'emplois pour notre économie ;

Enfin, je n'oublie pas nos candidats à un poste sur le marché du travail y compris « *caché* » avec une « *méthodologie de la recherche d'emploi* » qui analyse la préparation de cette « *quête* » du bilan et du projet professionnel à l'entretien d'embauche en passant par le curriculum vitae et la lettre de motivation et, en rappelant surtout, le rôle des « *réseaux* »...

J'espère ainsi apporter ma «  *pierre* » à l'édification d'un monde qui devrait connaître, enfin, le retour du plein emploi !

Philippe Duchesne



## MES MEILLEURS SOUVENIRS DE DIRECTEUR DES RELATIONS HUMAINES

Deux décennies en qualité de D.R.H. dans une petite banque m'ont permis de vivre une belle expérience et d'engranger de *bons souvenirs*. Cet établissement, la Banque Française qui a conservé une taille humaine, a toujours été intégré dans le réseau mutualiste – lequel fait d'ailleurs partie de l'économie sociale et solidaire, du « tiers secteur » – où une majorité d'entreprises et d'organisations sont à but non lucratif.

Mon *plus beau souvenir*, le dernier forcément, c'est mon *départ en retraite* fêté, non par la Direction Générale, mais lors de la *dernière séance mensuelle du Comité d'Entreprise* par les membres de cette institution, les délégués du Personnel et les délégués syndicaux avec les cadeaux d'usage. *Cela m'a profondément marqué!!!*

Ensuite, outre mes bons rapports avec les représentants du personnel, j'ai cultivé un excellent relationnel avec les *salariés* : Ma porte était toujours ouverte et l'on passait automatiquement par mon bureau pour aller dans le service de G.R.H. : Une adjointe et un comptable y officiaient. Je connaissais chacune et chacun des employés et cadres personnellement – pas seulement leur dossier – et tentais d'être de bon conseil quand ils avaient des problèmes. Je ne faisais aucune différence entre une gardienne femme de ménage et un cadre supérieur !

Jamais de *licenciement* ni économique, ni personnel à la Banque Française, c'est plutôt rare dans une carrière de D.R.H. de vingt ans : Certes, il y a eu – sur cette période – des démissions de N° 2, cadres dirigeants en désaccord avec le Président ou d'un ou deux salariés responsables de fautes lourdes (détournements de fonds) qui préféraient cette formule au déshonneur !

Trois patrons successifs – **et surtout le premier qui a su accorder sa confiance dès 1966 à un autodidacte en m'embauchant comme attaché de direction** – lesquels patrons ont toujours respecté scrupuleusement le *Code du Travail*, cela aussi n'est pas si fréquent : Dans les grandes entreprises, on le respecte mais on tente souvent de le contourner... « légalement » avec des juristes ! Quant aux innombrables P.M.E. & T.P.E. elles le contournent – non pour frauder mais plutôt par ignorance – car notre Droit du Travail est complexe et évolutif et cela ne ressort que lors des contentieux aux Prud'hommes.

Enfin, malgré notre taille réduite, nous cultivions à la Banque Française un véritable *dialogue social* et avons mis en place de nombreux *outils sociaux* tels que participation, intéressement, complémentaire santé, assurance-vie, chèques vacances, etc... lesquels s'ajoutaient aux *instruments classiques* : formation, promotion, mobilité et rémunérations partiellement liées aux objectifs collectifs et individuels.

Aucun angélisme dans ce retour en arrière : Je vis moi aussi dans un monde imparfait et incertain ! Mais j'ai eu la chance de « *tomber au bon endroit* » et d'être toujours fier des tâches accomplies, et ce jamais à contrecœur !

14 juillet 2007  
Philippe Duchesne

**LE CHÈQUE EMPLOI T.P.E., UN NOUVEL OUTIL  
DE GESTION GRATUIT ET DESTINÉ À FAVORISER  
L'EMBAUCHE À 85 % DES ENTREPRENEURS !**

Les ordonnances VILLEPIN d'août 2005 ont, non seulement mises en place les *contrats nouvelles embauches* (C.N.E.) pour les firmes de 20 salariés et moins, soit 97 % de nos entreprises, mais également le **chèque emploi TPE** pour les structures qui emploient **de 0 à 5 salariés**, en l'occurrence 85 % de nos entrepreneurs.

Ce chèque emploi concerne, certes les salariés embauchés, mais aussi **ceux qui sont déjà en poste** sous réserve que leur rémunération ne dépasse pas le plafond mensuel de la Sécurité Sociale, soit en 2006, € 2 589 par mois.

**CE SONT 85 % DES FIRMES QUI SONT CONCERNÉES PAR LE CHÈQUE EMPLOI !**

Rappelons les chiffres de la métropole : La France **compte 2 026 000 entreprises avec un effectif de 0 à 5** – et dont les **deux tiers n'ont pas de salarié** – et qui peuvent toutes **bénéficier gratuitement du chèque emploi** et 2 306 000 firmes de 20 salariés et moins susceptibles de conclure des *contrats nouvelles embauches*. Les grandes entreprises, dont on parle tant, ne sont que 4 800 avec plus de 250 salariés !

**UNE GESTION DES R.H. EXTERNALISÉE DANS LES URSSAF**

Le chèque emploi sera pris en charge par les ACOSS, URSSAF et centres de gestion ad hoc, lesquels assureront, tant les formalités d'embauches que la gestion de la paie et des charges sociales.

C'est le **secteur des services** – et non l'agriculture ou l'industrie – qui est visé par ce nouvel outil, lequel secteur représente aujourd'hui plus des **trois quarts de l'activité économique** dans notre pays.

#### UN FORMALISME RÉDUIT AU STRICT MINIMUM POUR LES ENTREPRENEURS

L'employeur enverra simplement avant l'embauche un **volet d'identification** par salarié, sans oublier ceux qui sont déjà dans l'effectif, au Centre de gestion précité. L'imprimé lui sera fourni, sur demande expresse, par cet organisme et comportera les **éléments nécessaires à la gestion R.H. du dossier par les URSSAF** (Nom, prénom, nationalité, date et lieu de naissance, numéro S.S., certaines mentions relatives à l'entreprise, contrat et durée du travail et rémunération) Signé par les deux parties, **le V.I. tiendra lieu de contrat de travail** et copie en sera remise au salarié.

#### LE CHÈQUE EMPLOI SE SUBSTITUE À TOUTES LES OBLIGATIONS SOCIALES!

Avec le chèque emploi, les T.P.E se trouvent délivrées de leurs **obligations** relatives au **droit du travail** (déclaration unique d'embauche, contrat de travail, attestation d'emploi, certificat de travail et déclaration aux services de santé) ainsi qu'à la **paye et aux déclarations sociales** (bulletins de paie, charges sociales URSSAF, ASSEDIC, retraite complémentaire, congés payés et DADS).

#### VOLET SOCIAL MENSUEL, PAIE ET RÈGLEMENT DES COTISATIONS

Lors de l'adhésion au Service du chèque emploi TPE, l'employeur reçoit un carnet constitué de **volets sociaux** et de **chèques bancaires ou postaux**. Chaque mois, un volet social est établi **par salarié** et doit comporter les données relatives au temps de travail, à la rémunération (y compris, le cas échéant, les primes et indemnités, **éléments variables**), la **date de la paye** et la signature de l'employeur.

Ce **V.S.** est envoyé avant le 25<sup>e</sup> jour du mois d'activité au Centre de traitement, lequel calcule les **charges sociales** et en adresse le décompte, au plus tard, le 10 du mois suivant. Le **bulletin de paie** a été transmis à l'entreprise dans les trois jours de la réception du volet social et les cotisations ne seront **prélevées** que dans les huit premiers jours du mois qui suit la notification. (p.e. paye de septembre, notification en octobre et règlement en novembre).

Il va de soi que bulletin de paie et chèque du net à payer sont **remis aux salariés à réception**, soit, en principe, avant la fin du mois d'activité.

On voit tout l'intérêt pour les chefs d'entreprise de cette **externalisation gracieuse de la G.R.H. vers les URSSAF** qui leur **facilite l'embauche** et leur permet de se consacrer à ce qui est leur vocation, c'est-à-dire, leur **cœur de métier**.

Philippe DUCHESNE  
Décembre 2005



## ENQUÊTE 2006, CONCLUSIONS ET PROPOSITIONS POUR LE CHÈQUE EMPLOI T.P.E.

Un premier *sondage enquête* – à vocation aléatoire – sur le *Chèque Emploi T.P.E.* créé en août 2005 effectué durant plusieurs semaines dans les régions Île de France (Val de Marne) et Languedoc Roussillon (Pyrénées Orientales) reste symptomatique !

Nous avons interrogé dans deux villes de ces régions des commerçants, artisans, hôtels, restaurants et brasseries qui emploient *cinq salariés et moins* et leur avons posé trois questions simples :

- 1° Avez-vous connaissance du *Chèque Emploi T.P.E.* ?
- 2° Qui gère votre *personnel* ?
- 3° Qui assure la tenue de votre *comptabilité* ?

Il ressort de l'ensemble des réponses collectées *trois idées principales* :

1° Une forte majorité d'entrepreneurs *ignorent jusqu'à l'existence de cet outil* ou le confondent avec le chèque emploi service (devenu universel) d'une nature totalement différente ;

2° La plupart des très petites entreprises font tenir leurs comptes et gérer leurs paies par un *cabinet d'expertise comptable* ce qui génère un *coût supplémentaire* non négligeable ;

3° Ces structures soit 8 sur 10 et – dans plus de la moitié des cas – apprécieraient une *gestion gratuite et externalisée de leur personnel* surtout si elle était *associée à la tenue de leur comptabilité* ; quant aux autres, ils ont, soit un excellent relationnel avec leur comptable, soit une situation largement bénéficiaire...

Quelles solutions pour améliorer l'outil ?

1° Une *campagne nationale de communication* qui fait connaître le Chèque Emploi T.P.E. et ses caractéristiques et qui améliore l'image – dévalorisée bien à tort – des URSSAF ;

2° Un changement de dénomination de l'outil plus adaptée en « *GESTION EMPLOI T.P.E.* » ;

3° La mise en place à l'échelon national par le *canal associatif* – donc *non lucratif* – de structures composées de *comptables retraités bénévoles*, structures *réservées* exclusivement aux *bénéficiaires du Chèque Emploi T.P.E.* et ce, en bonne intelligence avec le *lobbying* exercé par la profession des *Experts Comptables*.

Philippe DUCHESNE

21 janvier 2007

## MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE D'EMPLOI

BILAN ET PROJET PROFESSIONNEL, CURRICULUM VITAE,  
LETTRE DE MOTIVATION ET ENTRETIEN D'EMBAUCHE

Une *recherche d'emploi* s'apparente à une *compétition sportive* ! Elle se prépare, exige de la *motivation* et nécessite un *entraînement*, unique facteur de *progression*. Elle accepte les *échecs* grâce auxquels chacune et chacun tirent les *leçons pratiques* qui conduisent immanquablement à la *réussite*.

L'entrée – comme le retour – dans la vie active, c'est un *entretien d'embauche argumenté* durant lequel le recruteur aura été persuadé que la candidate ou le candidat qu'il reçoit ont les *compétences* et sont adaptés au poste que l'employeur souhaite pourvoir.

Ce qui est *primordial*, c'est d'avoir conscience qu'un entretien ne s'improvise pas !

Celui-ci repose sur *deux outils essentiels* que l'échange de vues dans le bureau du responsable des recrutements développera, documents qu'il a déjà en sa possession :

– d'une part, le *curriculum vitae* qui « flashe » formation et cursus professionnel autour d'un projet et,

– d'autre part, la *lettre de motivation* qui démontre les qualités personnelles du rédacteur et son intérêt pour l'entreprise retenue, lesquels outils justifient l'adéquation entre le postulant et l'emploi disponible.

Il s'agit comme disent, volontiers, les anglo-saxons de « *the right man at the right place...* »

Enfin, ces outils ne seront que les fruits d'une *réflexion approfondie* sur les *savoirs, savoir-faire et savoir-être* – en un mot, les *compétences* – de chaque candidat au sens le plus large ou plus simplement, sur leur *bilan* et leur *projet professionnel*.

Nous allons examiner successivement cette *construction progressive* de l'entrée dans l'emploi, et ce dans son ordre chronologique : bilan professionnel, curriculum vitae, lettre de motivation et entretien d'embauche.

## I – BILAN PERSONNEL ET PROJET PROFESSIONNEL

La première chose est de *s'isoler quelques heures* dans un endroit calme et de « coucher sur le papier », d'un côté, ce qui est *positif*, et de l'autre, ce qui est *plutôt négatif* : qualités et défauts, points forts et points faibles tant dans sa vie professionnelle, scolaire, universitaire et aussi, c'est important, privée : sport, culture, associations, etc...

Il faut être *honnête* dans ce bilan – on ne joue pas, sauf exception, la comédie très longtemps – et ne pas hésiter à *se faire aider* par sa famille, ses amis, ses relations... Il faut aussi *prendre tout son temps* pour l'établir et ne pas bâcler ce travail d'introspection vu son importance pour la suite.

Cela touche cette nouvelle notion de *compétence* qui succède depuis les années 2000 à la *qualification* – est plus adaptée à l'*entreprise* – et qui regroupe les *savoirs* (formation initiale et/ou formation professionnelle continue), les *savoir-faire* manuels et/ou intellectuels tant dans la vie professionnelle qu'extra-professionnelle et surtout les *savoir-être*, c'est-à-dire les *comportements* avec ses semblables dans les équipes au travail et dans la vie courante.

Enfin, il faut un but, un objectif et c'est le rôle du *projet professionnel*, lequel devra prévoir le cheminement et les moyens pour se réaliser pleinement. Ledit projet pourra emprunter plusieurs « routes », être à *moyen ou à long terme* et une vie active devra, désormais, en comporter plusieurs avec des *métiers successifs*.

Très simplement, tout cela pourrait se résumer par la formule « *ce que je sais, ce que je sais faire, qui je suis et ce que je veux...* »

## II – CURRICULUM VITAE

Celui-ci doit être *court et concis* – les recruteurs doivent en « trier » un grand nombre – et ne pas dépasser une page normale dite A4 (21x29.7cm). Il s'agit, en quelque sorte, de votre « *carte de visite* » *professionnelle* !

Il rassemble sous forme de « pavés » les *éléments essentiels* de votre cursus – *poste recherché* qui doit, bien entendu, correspondre au poste proposé... sauf réorientation après formation ou candidature libre donc aléatoire – *projet professionnel* résumé, *formation* initiale et/ou durant la vie active, *parcours professionnel* y compris les *stages* – et ce, d'autant plus, lors du premier emploi – *éléments personnels*, le tout tiré du bilan vu précédemment. Bien entendu, il va de soi que vos nom, prénoms et coordonnées chapeautent le document !

Ces informations ont impérativement leurs *justificatifs* – toute fraude est à écarter apportant plus d'inconvénients que d'avantages toujours illusoire – c'est-à-dire : diplômes, validation des acquis de l'expérience ou professionnels, certificats de travail, recommandations, etc...

Enfin, si le *fonds* est important, la *forme* l'est aussi – sans oublier l'*orthographe* et les fautes rédhibitoires – et il faut s'exercer sans cesse : Comme une publicité, le *curriculum vitae* doit « *accrocher le regard* » du recruteur qui « *croûle* » chaque jour sous les demandes d'emplois et avec l'ordinateur et un peu de goût, aujourd'hui, c'est facile !

## III – LETTRE DE MOTIVATION

Si le *curriculum vitae* est lu en premier dans les *grandes sociétés* et *administrations* – aux États-Unis, ce document faxé suffit ! – ce sera plutôt la *lettre de motivation* qui attirera l'attention des responsables des *petites et moyennes entreprises*, lesquelles sont *les plus nombreuses* dans notre pays aujourd'hui, puisque représentant *95 % de nos firmes* lors des derniers recensements.

Cette lettre reste très *difficile à rédiger* – même pour des *professionnels* ou des *étudiants confirmés* à l'Université ou dans les Grandes Écoles – car elle repose sur la *motivation* – et encore et toujours sur *l'orthographe!* – sans oublier les *savoir-être*, les *comportements* plus que sur les autres savoirs.

Mon *insistance sur l'orthographe* n'est, certes, pas anodine et *tous les Directeurs des ressources humaines* interrogés sur ce sujet vous le confirmeront : Un cursus – même *très brillant* – dont le descriptif comporte des *fautes de français* atterrit automatiquement – et a fortiori pour un *cadre* – directement dans la... *corbeille à papier!*

La lettre de motivation éclaire le futur employeur sur la *personnalité* de chacune ou de chacun et devra être adaptée à chaque poste et à chaque entreprise.

Mais, *cela s'apprend*, comme le reste, et s'améliore sans cesse ! Le bilan professionnel effectué de prime abord aura fait ressortir ces *éléments de savoir-être* : Bon relationnel, flexibilité, polyvalence, mobilité, sens de l'organisation, rigueur, intuition, autorité, autonomie, etc... Il faudra choisir parmi ceux-ci les *points forts nécessaires au poste*, rappeler les *conditions* dans lesquelles ils ont été exercés et *les mettre en valeur* dans le cadre du courrier : Pour cela, l'argumentation devra être progressive, *l'élément principal n'étant jamais en tête* mais mis en exergue par les *éléments secondaires* qui lui sont liés et vont le renforcer !

Quant à la *motivation*, elle doit expliquer pourquoi le postulant a *choisi cette entreprise* à partir d'*informations* recueillies auprès de *diverses sources* : A.N.P.E., A.P.E.C., C.I.D.J., chambres de commerce, d'industrie ou des métiers, syndicats patronaux, presse, Internet, bibliothèques publiques d'information, annuaires, banques de données, relations et enquêtes personnelles, etc...

À ce propos, il est important de se créer un *réseau relationnel* – des « liens forts » comme la famille ou les amis aux « liens faibles », les plus *efficaces* puisque les plus nombreux, c'est-à-dire ceux que l'on côtoie tous les jours – pour *trouver plus facilement un « job »*. Un exemple concret, ma

filles ont trouvé un poste d'assistante de direction par une femme de ménage qui travaillait dans l'entreprise et avait ainsi connaissance de la vacance du poste : Nous sommes dans le *très important* « *marché caché du travail* », *majoritaire* et partie inférieure de l'« iceberg » et, bien entendu, *très prisé du patronat* puisqu'il économise une bonne partie des *frais de recrutement* à l'entreprise et bénéficie, de plus, d'une « recommandation » !!!

#### IV – L'ÉPREUVE DE L'ENTRETIEN D'EMBAUCHE -

Un *bon curriculum vitae* joint à une *lettre de motivation bien argumentée*, c'est un « *ticket* » gagnant pour une convocation à un *premier entretien* !

Il y a très souvent *plusieurs entretiens* – l'entreprise a sélectionné *plusieurs postulants* – soit avec une hiérarchie ascendante en *grandes entreprises* (recruteur, chef de service, Directeur des relations humaines), soit en confirmation dans les *très petites entreprises*, l'immense majorité, où c'est le patron lui-même qui choisit sa collaboratrice ou son collaborateur.

Dans cet entretien d'embauche, il existe des *problèmes de forme et de fond* – d'égale importance – les seconds étant déjà connus de l'employeur au travers de votre dossier qu'il a en sa possession.

La *forme*, c'est d'être simplement naturel, courtois et sans excentricité, notamment au niveau de l'habillement ! Certes il existe des métiers, notamment dans la création, où il est toléré d'aller au-delà des normes classiques, mais c'est l'exception qui confirme la règle...

Le *fond*, c'est de développer les points traités dans son *curriculum vitae* et sa *lettre de motivation* – que l'on doit forcément connaître « sur le bout des doigts » – ainsi que de s'informer au maximum sur l'entreprise choisie et l'emploi proposé par elle.

Car il s'agit, maintenant, de convaincre votre interlocuteur que *l'on est au « top »* donc le meilleur pour ledit poste !

L'entretien est déterminant ainsi que l'impression dégagée – nous sommes dans la dernière ligne droite – et vous n'êtes jamais seul. S'il est *positif*, vous avez une petite chance de décrocher un contrat de travail.

A contrario, il vous faudra *poursuivre avec persévérance*, sans relâche, en tentant *d'éliminer vos défauts* et, surtout, ne pas hésiter à questionner le recruteur sur ceux-ci – en toute franchise – si l'entretien semble s'avérer *néгатif*!

Que ce soit lors des « Trente Glorieuses », période heureuse de *plein emploi* ou, aujourd'hui, avec un *chômage de masse* d'au moins un actif sur dix (si ce n'est pas le double?), la recherche d'emploi a toujours été un *chemin difficile* – même pour les polytechniciens – mais ledit chemin est immanquablement *ouvert* à ceux qui ont une *forte motivation*...

« *Si tu peux voir détruit l'ouvrage de ta vie et, sans dire un seul mot, te mettre à rebâtir, tu es un homme, mon fils!* » (Rudyard Kipling)

## V – CONCLUSION

Outre le *secteur marchand* (Cabinets de recrutement, outplacement, etc...) des *associations de retraités bénévoles* comme AGIR ou EGEE organisent des *ateliers d'emplois* et *simulations d'embauches*.

Ces ateliers examinent en détail – *tant dans la théorie qu'en pratique* – en trois ou quatre séances les *points abordés précédemment* : bilan personnel, projet professionnel, curriculum vitae, lettre de motivation et entretien d'embauche avec les simulations ad hoc. Les deux premiers – bilan et projet – restent les *fondations* de l'établissement du C.V. et de sa lettre d'accompagnement donc de la *réussite de l'entretien de recrutement* qui les suit.

Il faut prévoir *une journée par atelier* – donc trois/quatre jours – avec *pauses déjeuner* et deux *mini pauses* en matinée et l'après-midi, soit quatre séances quotidiennes *d'une heure et demi à deux heures maximum*. Au-delà, l'attention retombe !

La mission des consultants et conseillers est – outre la *formation* proprement dite – d'apporter une *aide à la rédaction* des documents pour les établir puis les *corriger* collectivement et individuellement, d'organiser les *contacts* avec les recruteurs et les *réseaux* mentionnés plus haut.

Ces réseaux restent à constituer en permanence *tout au long d'une carrière* où, désormais, chacune et chacun, cadre ou non cadre sera amené plusieurs fois à *changer de fonction ou d'entreprise*, donc à *rechercher un emploi*, de préférence lorsque l'on est en poste plutôt que chômeur !

Importance, enfin, des *simulations d'embauche* alors qu'il y a de moins en moins d'*oraux en formation initiale* et, en particulier, à l'*Université* vu la progression constante du nombre d'étudiants sur les campus.

Toutefois votre chance c'est que ces bénévoles ont une *vocation* – créer des *passerelles intergénérationnelles* – en *transmettant les règles du jeu* et en apportant leur *expérience de terrain* aux jeunes et « moins jeunes » en *recherche d'emploi*...

Philippe DUCHESNE  
23 juillet 2007

Cendrine D...  
Résidence Fleurie  
5, rue de la Herse  
75001 PARIS  
Tel. 06...  
01 .....

Candidature  
Conseillère Clientèle

CRÉDIT AGRICOLE  
Service du Recrutement  
Direction des Ressources Humaines  
25, Quai de la Rapée  
75012 PARIS

Le 15 septembre 2005

Monsieur le Directeur,

Mes années *de pratique professionnelle en P.M.E.* m'ont permis de développer un certain nombre de *qualités indispensables dans les petites structures* que sont les agences bancaires. De plus, mon *parcours mixte* m'a préparé à évoluer naturellement de l'administration à la communication.

Tout d'abord, je crois avoir le *sens de l'organisation* nécessaire lorsque la hiérarchie est réduite au minimum dans des petites équipes.

Ensuite, j'ai *l'habitude de la flexibilité*, notamment en matière d'horaire de travail, la souplesse devant impérativement compenser des effectifs plus restreints.

Je suis surtout *polyvalente* tant dans les tâches administratives que commerciales, le cas échéant. Comptable à l'origine, j'assume gestion des stocks, facturation, chiffre d'affaires, trésorerie et paye. Ma pratique incluse aussi bilan, compte de résultats et fiscalité. En outre, je sais recevoir clients et fournisseurs et tenir un standard téléphonique.

Enfin, mon rôle plutôt administratif au sein d'une petite unité n'a fait que développer mes *qualités relationnelles* – la P.M.E. est un monde d'hommes et de femmes plutôt que de dossiers – qualités qui se sont trouvées amplifiées au travers de mon *rôle familial* depuis quatre ans, rôle dans lequel ma mère, désormais disponible, vient de me relayer.

J'ajoute que *je serais fière de travailler dans votre établissement*, désormais première banque française, qui, de plus, appartient au secteur de la Coopération, donc de l'Économie sociale avec des vraies valeurs humaines. D'ailleurs, tant mon grand-père que mon père lui ont confié la gestion de leur patrimoine depuis de nombreuses années.

Restant à votre disposition pour un entretien, veuillez agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.

P.J. – Curriculum vitae

**Modèle de lettre de motivation – Il s'agit d'enrichir le curriculum vitae avec ses savoir-être (§ 1 à 5) et de personnaliser à l'entreprise qui recrute (§6)**

Cendrine D...  
Résidence Fleurie  
5, rue de la Herse  
75001 PARIS  
Tel. 06...  
01 .....

## SECRÉTAIRE COMPTABLE

### FORMATION

Bac Technologies quantitatives de gestion  
BTS Comptabilité et Gestion (Niveau)  
Maîtrise Excel, Works, Word, Lotus...  
Langues (Anglais et espagnol)

### EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE

Sep. 95     **Secrétaire comptable**  
à            Assistante du Chef Comptable  
2002        LA LOCOMOTIVE  
              (Paye, chiffre d'affaires, saisie  
              informatique, secrétariat et standard)

*& conjointement*

#### **Assistante seniors 4<sup>e</sup> âge**

- Aide ménagère
  - Suivi médical et administratif
  - Accompagnement affectif
- tâche **bénévole** grand-mère paternelle (2000/2003)  
puis maternelle (depuis 2003)

1991        Stagiaire chez la  
à            BANQUE FRANÇAISE  
1993        Ainsi qu'à la SOFINTEX  
              Commissariat aux comptes et  
              Expertise comptable

### ÉLÉMENTS PERSONNELS

Née le 3 janvier 1972  
Célibataire  
Sports (e.p. course à pied)

**Modèle de CV avec savoirs et savoir-faire – Développer lors de l'entretien d'embauche**

Cendrine DUCHESNE  
Appartement 501  
36, sentier Benoît Malon  
94800 VILLEJUIF

Tel. 06 81 17 94 94 & 01 53 14 07 83

T.A.T. TRANSPORTS  
Direction des ressources humaines  
TOURS  
Aux bons soins de Philippe Munoz

Candidature libre  
Poste « Comptable et/ou RH »

Le 20 août 2007

Monsieur le Directeur,

Mes années de pratiques professionnelles en P.M.E. m'ont permis de développer mes savoir-faire et comportements, compétences indispensables au travail en petites structures.

Naturellement autonome et surtout motivée, je sais m'adapter à toutes sortes de situations dans un monde où la flexibilité est un atout primordial.

Il va de soi que j'aime travailler en équipe avec un objectif commun, être une partenaire de l'entreprise dans son développement, l'amélioration de son chiffre d'affaires et de ses profits.

Je souhaiterais intégrer votre firme – dont Philippe Munoz m'a décrit l'excellence du climat social – et je serais fière de participer à la vie de votre groupe notoirement connu au sein d'un secteur du transport en pleine expansion.

Mes préférences vont à la région parisienne où les opportunités d'embauches sont certainement plus nombreuses.

Dans l'attente d'un entretien,

Croyez, Monsieur le Directeur, à mes sentiments respectueux.

Cendrine DUCHESNE  
06 81 17 94 94

DUCHESNE Cendrine  
Appartement 501  
36, sentier Benoît Malon  
94800 VILLEJUIF

Tel. 06 81 17 94 94 & 01 53 14 07 83

#### **OBJECTIF**

Allier mon goût des relations humaines  
à mes compétences administratives  
dans une carrière évolutive

#### **PARCOURS PROFESSIONNEL**

Depuis 2004

Assistante comptable et administrative du Directeur d'exploitation  
VIA TRANSPORTS RUNGIS

2002-2004

Assistante de vie (4<sup>e</sup> âge)

1995-2002

Secrétaire comptable assistante du Chef Comptable  
LA LOCOMOTIVE PARIS

1993

Stage SOFINTEX Commissariat au Comptes  
et expertise comptable

1991 & 1993

Stagiaire Comptabilité et DRH  
BANQUE FRANÇAISE PARIS

#### **FORMATION**

Bac technologie quantitative gestion & BTS Comptabilité Gestion (Niveau)  
Langues : Anglais & espagnol

*Intérêts : Course à pied, plongée, danse, cinéma, musique, voyages*

**SITUATION DES JEUNES SORTIS DE FORMATION INITIALE  
EN 2001 – TROIS ANS APRÈS – EN 2004**

@@@

Quelle formation en 2001 ?	Quel niveau ?	Combien de 1 <sup>er</sup> emploi CDI en 2001 ?	Combien d'emplois CDI en 2004 ?	Combien au chômage en 2004 ?
18 %	40 % Non qualifiés CAP-BEP <u>Niveau bac</u>	31 %	52 %	40 %
18 %		35 %	68 %	15 %
4 %		29 %	68 %	20 %
11 %	40 % Bac pro ou techno Bac général Bac + 2	31 %	73 %	12 %
12 %		32 %	66 %	19 %
17 %		32 %	66 %	7 %
10 %	20 % 2 <sup>e</sup> cycle 3 <sup>e</sup> cycle + GE	51 %	76 %	9 %
10 %		57 %	85 %	10 %
100 %	<u>Ensemble</u>	38 %	71 %	16 %

(Troisième enquête Génération 2001 du CEREQ)

Conclusion : Plus leur niveau de formation est élevé, plus les jeunes accèdent aisément à l'emploi et ont, ensuite, une insertion satisfaisante !

@@@@@@@

## TABLEAU RÉCAPITULATIF DES DOCUMENTS

Parmi les nouveautés 2007 et projets 2008.....	9
Quelques chiffres... pour fixer les ordres de grandeur ! .....	13
Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences en entreprise .....	33
Savoirs, savoir-faire et savoir-être, sources des compétences .....	39
Emplois-types .....	42
GPEC dans les P.M.E. et territoires : l'expérience Rhône-Alpes .....	47
Enquête « Chèque Emploi T.P.E. » .....	67
Lettres de motivation et curriculum vitae .....	76
Enquête CEREQ « Génération 2001 » (Jeunes en formation initiale : Emplois ou chômage trois ans après en 2004).....	80



## **BIBLIOGRAPHIE SOMMAIRE**

**DROIT DU TRAVAIL ET DE LA SÉCURITÉ SOCIALE**  
de Dominique GRANDGUILLOT chez GUALINO

**ENTREPRISES DE MOINS DE 50 SALARIES**  
Cahier juridique R.F. SOCIAL n° 51 mars 2006

**LE DROIT SOCIAL DANS LES PETITES ENTREPRISES**  
Les Essentiels – Revue Fiduciaire

Revue Fiduciaire SOCIAL (Droit Social) Abonnement annuel  
Information et cahiers juridiques mensuels  
Dictionnaire Social et jurisprudences sociales annuelles  
Base de données sur le Web

**ANNUAIRE RESSOURCES HUMAINES 2006-2007**  
chez BC Europe – RH Publishing

**L'AVENIR DU TRAVAIL**  
de Jacques ATTALI chez FAYARD

**LE DRH DU 3<sup>e</sup> MILLÉNAIRE**  
Ouvrage collectif chez VILLAGE MONDIAL

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**  
de Jean-Marie PERETTI chez VUIBERT

**GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**  
De Faycel BENCHEMAM et Géraldine GALINDO chez GUALINO

L'ESSENTIEL DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
de Laëtitia LETHIELLEUX chez GUALINO

GUIDE POUR LA G.P.E.C.  
De Françoise KERLAN chez EYROLLES

GESTION PRÉVISIONNELLE DES EMPLOIS ET DES COMPÉTENCES  
Développer les P.M.E. et les territoires  
Ouvrage collectif AGEFOS-PME & CGPME Rhône-Alpes chez Chronique  
Sociale

Trouver le bon JOB grâce au RÉSEAU  
de Hervé BOMMELAER chez EYROLLES

ENTREPRENDRE UN BILAN DE COMPÉTENCES ET RÉUSSIR SON  
PROJET PROFESSIONNEL  
d'ABOVILLE, BERNIE et CARPENTIER chez DUNOD

LA LETTRE DE MOTIVATION EFFICACE  
de ESCAFFRE et FORGEOT chez STUDYRAMA  
de Denis BON chez DE VECCHI

REINVENTER LES RH : 7 AXES DE PROGRES POUR REpondre  
AU MALAISE DES SALARIES  
de Gilles VERRIER chez DUNOD



Imprimé en France  
978-2-310-00084-0  
Dépôt légal : 3<sup>e</sup> trimestre 2008