

**L'ORGANISATION DE  
LA FONCTION RH  
DANS UNE PME**

---



**Guy GRANAUX  
Cabinet ASFOD**

**13 OCTOBRE 2009**

## SOMMAIRE

---

- Les activités de la fonction RH
  
- Les différents types de ressources pour la fonction RH
  - Les ressources internes et externes
  - La décentralisation de la fonction RH
  - L'externalisation de la fonction RH
  - L'informatisation de la fonction RH
  
- Les enjeux de la fonction RH
  
- La place de la fonction RH dans une PME industrielle en fonction de sa taille
  
- Les solutions d'organisation de la fonction RH dans une PME industrielle en fonction de sa taille

## LES ACTIVITES DE LA FONCTION RH

### Les activités incontournables

#### Administration du personnel

- Gestion de la paye
- Gestion administrative du personnel
- Gestion des recrutements et de la phase administrative (contrat de travail, salaire)
- Gestion des litiges individuels
- Gestion des relations avec les IRP

#### Gestion des ressources humaines

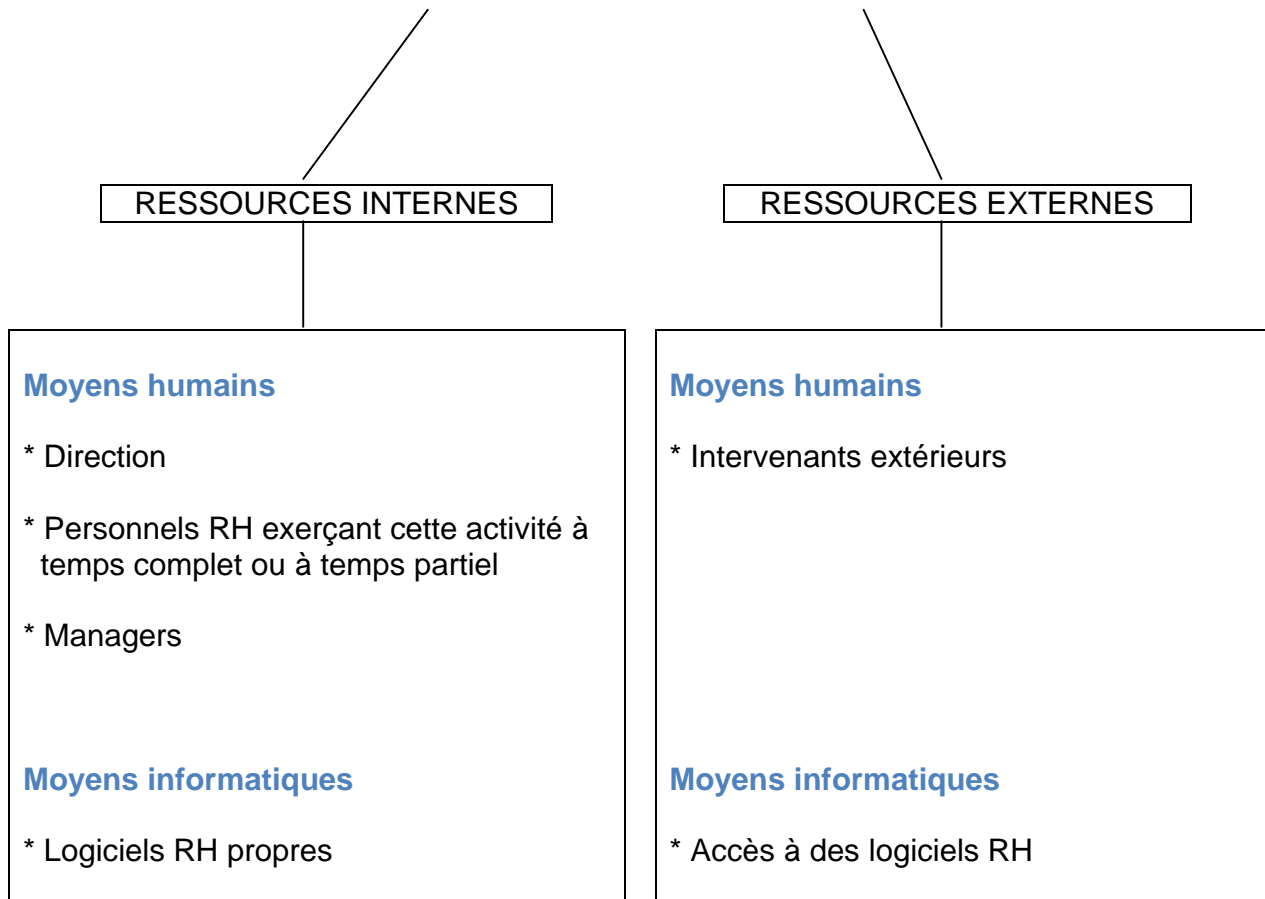
- Gestion des effectifs
- Gestion des augmentations de rémunération
- Gestion des entretiens annuels et des objectifs individuels
- Gestion des compétences
- Choix et gestion des actions de formation et du budget.

### Les activités +++

#### Gestion du capital humain

- Mise en place d'une politique de recrutement
- Mise en place d'une politique de formation
- Mise en place d'une politique salariale et de systèmes de rémunération collectifs
- Négociation sociale avec les IRP
- Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- Gestion des carrières

## LES DIFFERENTS TYPES DE RESSOURCES POUR LA FONCTION RH



## LA DECENTRALISATION DE LA FONCTION RH

### Tâches décentralisées vers les managers en ordre décroissant (selon une étude CEGOS de 2003) :

- Appréciation individuelle
- Détermination individuelle des objectifs
- Promotion
- Attribution de primes individuelles
- Augmentation de salaire
- Recrutement
- Formation
- Licenciement
- Gestion des conflits

### Avantages :

- Permet au dirigeant ou (et) au DRH de se centrer sur les missions plus stratégiques et liées au développement du capital humain.
- Facilite l'existence d'une gestion de proximité des ressources humaines et va dans le sens d'une plus grande transparence et d'une meilleure circulation de l'information

### Inconvénients :

- Managers souvent insuffisamment formés et manquant donc de compétences RH
- Surcoût possible avec la mise en place de "RH locaux".

## L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION RH

```
graph TD; A[L'EXTERNALISATION DE LA FONCTION RH] --> B[Domaines concernés par l'externalisation en ordre décroissant (selon une étude Markess International de 2007) :]; A --> C[Avantages :]; A --> D[Inconvénients :];
```

### Domaines concernés par l'externalisation en ordre décroissant (selon une étude Markess International de 2007) :

- Gestion de la paye
- Gestion administrative du personnel et assistance juridique
- Gestion du recrutement
- Gestion de la formation
- Gestion du temps et des activités
- Gestion des frais

### Avantages :

- Réduction et maîtrise des coûts
- Compétences
- Professionnalisation du prestataire
- Externalisation des tâches à faible valeur ajoutée
- Recentrage sur le cœur de métier

### Inconvénients :

- Contraintes techniques, disponibilité, travail à distance
- Perte d'autonomie et de connaissance

## LES INTERVENANTS EXTERIEURS

STRUCTURES	MISSION	PRESTATIONS
Cabinets conseil en organisation	Etude et conseil sur les choix organisationnels	- Audit RH - Choix d'un SIRH
Cabinets de recrutement, sociétés de travail temporaire, pôle emploi, APEC, organismes de formation en alternance (CFA ...)	Recherche et présélection d'un futur collaborateur	- Recrutement
Prestataires de paye	Etablissement de la paye	- Paramétrage de la paye - Paye - Conseil juridique
Cabinets d'avocats	Conseil juridique et défense des intérêts de l'entreprise	- Assistance juridique - Intervention dans les litiges prud'homaux
Organismes de formation continue	Conception et réalisation de modules de formation inter ou intra entreprise	- Formation sur catalogue - Formation sur mesure
Organismes collecteurs des contributions formation	Conseil en formation et financement des actions de formation	- Financement de la formation - Gestion administrative et financière de la formation
Cabinets d'out placement	Conseil et appui des collaborateurs qui quittent l'entreprise	- Out placement individuel - Mise en place de cellule de reclassement - Coaching - Bilan de compétences - VAE
Cabinets d'étude RH	Etudes qualitatives et (ou) quantitatives	- Réalisation d'un baromètre social - Etude des rémunérations
Consultant RH	Conseil et assistance en RH	Accompagnement de l'entreprise en matière de gestion des ressources humaines

## L'INFORMATISATION DE LA FONCTION RH

La bonne gestion de la fonction RH rend de plus en plus nécessaire la mise en place et l'utilisation d'applications informatiques spécifiques.

Le développement des SIRH a conduit à la mise en place de nombreux modules :

- paye
- gestion administrative du personnel
- gestion des temps
- gestion des congés et des absences
- gestion des emplois et des compétences
- gestion des carrières
- gestion de la formation professionnelle
- planification
- reporting

## LES ENJEUX DE LA FONCTION RH

- Dans les PME comme dans les grands groupes, la fonction RH "se cherche".
- Dans la majorité des cas, les activités de la fonction RH sont cantonnées dans les fonctions administratives.
- Le marché de l'externalisation RH se développe aux rythmes moyen annuel de plus de 12% sur la période 2007-2009 pour atteindre plus d'un milliard d'euros.
- La décentralisation de la fonction RH vers les managers est un phénomène qui se développe de plus en plus largement : Manager 1<sup>er</sup> RH.

L'externalisation et la décentralisation de la fonction RH constituent une évolution structurelle dont les acteurs économiques et sociaux n'ont pas encore pris toute la mesure et qui doit conduire rationnellement à repenser l'organisation même de l'entreprise et en particulier les missions de la fonction RH interne et les cas de recours à l'externalisation.

## LA PLACE DE LA FONCTION RH DANS UNE PME INDUSTRIELLE EN FONCTION DE SA TAILLE

Taille de la PME	Implication de la direction	Composition et moyen de la fonction RH	Décentralisation	Externalisation
< 150 salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implication forte</li> <li>- Remplit les fonctions de DRH sauf s'il existe un DRH à temps partiel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pas de spécialiste RH sauf si emploi d'un DRH ou RRH à temps partiel</li> <li>- Administration du personnel assurée par :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>* comptable (&lt;80 salariés)</li> <li>* gestionnaire paye (&gt; 80 salariés)</li> </ul> </li> <li>- Logiciel de paye</li> <li>- Outils bureautiques (Excel...)</li> </ul>	<p>Décentralisation possible pour les actions liées à la gestion RH de proximité : Entretien annuel, formation, etc...</p>	<p>Recours possible à l'externalisation pour la paye, le recrutement, la formation, l'assistance juridique</p>
> 150 salariés	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Décideur de la stratégie RH</li> <li>- Supervision de la gestion RH</li> <li>- Peut remplir les fonctions de DRH si ce poste n'existe pas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Spécialiste RH en général: DRH, RRH, assistant(e)RH</li> <li>- Gestionnaire paye</li> <li>- Logiciel de gestion des ressources humaines</li> <li>- Outils bureautiques (Excel ...)</li> </ul>	<p>Décentralisation possible de toutes les actions liées à la gestion RH de proximité : entretien annuel, augmentation de salaire, formation ...</p>	<p>Recours possible à l'externalisation pour la paye, le recrutement, la formation, la gestion des compétences, l'assistance juridique, les systèmes de rémunération</p>

## LES SOLUTIONS D'ORGANISATION DE LA FONCTION RH DANS UNE PME INDUSTRIELLE EN FONCTION DE SA TAILLE

### ➤ Entreprises de moins de 150 salariés

ACTIVITES RH	Ressources internes				Ressources externes
	Implication de la direction	Implication des managers	Personnels RH	Moyens informatiques	
<b>Administration du personnel</b> - Gestion de la paye	-	-	Comptable ou gestionnaire paye	Logiciel de paye propre	Prestataire de paye
- Gestion administrative du personnel	-	-	Comptable ou gestionnaire	Outils bureautique	-
- Gestion du recrutement	Implication pour les emplois stratégiques ou pour tous les emplois en cas d'absence de spécialiste RH	Implication pour le recrutement de collaborateurs	Spécialiste RH s'il existe pour tous les recrutements		Cabinets de recrutement pour les emplois stratégiques Pôle emploi, sociétés de travail temporaire pour les autres emplois
- Gestion de la phase administrative du recrutement	-	-	Comptable ou gestionnaire paye	Outils bureautique	Assistance juridique par un avocat, un consultant RH

ACTIVITES RH	Ressources internes				Ressources externes
	Implication de la direction	Implication des managers	Personnels RH	Moyens informatiques	
- Gestion des litiges individuels	Implication dans tous les litiges	Implication dans les litiges avec leurs collaborateurs	Implication du spécialiste RH, s'il existe, dans tous les litiges		Assistance juridique par un avocat, un consultant RH
<b>Gestion des ressources humaines</b> - Gestion des effectifs	Implication forte		Implication du spécialiste RH s'il existe	Outils bureautique	
- Gestion des augmentations de rémunération	Décideur pour toutes les augmentations	Avis donné par les managers	Conseil du spécialiste RH s'il existe	Outils bureautique	
- Gestion des entretiens annuels et fixation des objectifs individuels	Supervision de la bonne tenue des entretiens	Implication pour chaque collaborateur	Conseil du spécialiste RH s'il existe	Outils bureautique	Organisme de formation pour former les managers
- Gestion des compétences	Supervision de cette gestion	Implication pour chaque collaborateur	Gestion assurée par le spécialiste RH s'il existe	Outils bureautique	
- Choix et gestion des actions de formation et du budget	Décision en matière d'orientation et de budget	Etude des besoins et participation au choix des actions	Suivi des actions et du budget par le comptable ou le gestionnaire paye	Outils bureautique	Organisme collecteur pour la gestion des actions et du budget

ACTIVITES RH	Ressources internes				Ressources externes
	Implication de la direction	Implication des managers	Personnels RH	Moyens informatiques	
<b>Gestion du capital humain</b>	Aucune gestion du capital humain sans implication forte de la direction sauf s'il existe un spécialiste RH	-	Impulsion donnée par le spécialiste RH s'il existe	-	Cabinet conseil, consultant RH

➤ **Entreprises dont l'effectif est supérieur à 150 salariés**

ACTIVITES RH	Ressources internes				Ressources externes
	Implication de la direction	Implication des managers	Personnels RH	Moyens informatiques	
<b>Administration du personnel</b> - Gestion de la paye	-	-	Gestionnaire paye	Logiciel de paye propre Outils bureautique	Prestataire de paye
- Gestion administrative du personnel	-	-	Gestionnaire paye	Logiciel de paye propre Outils bureautique	-
- Gestion du recrutement	Implication pour les emplois stratégiques	Implication pour le recrutement de collaborateurs	Gestion et supervision par le spécialiste RH		Cabinets de recrutement pour les emplois stratégiques. Pôle emploi, APEC, sociétés de travail temporaire pour les autres emplois
- Gestion de la phase administrative du recrutement	-	-	Gestionnaire paye		Assistance juridique par un avocat, un consultant RH
- Gestion des litiges individuels	Implication dans les litiges les plus importants	Implication dans les litiges avec leurs collaborateurs	Implication dans tous les litiges du spécialiste RH		Assistance juridique par un avocat, un consultant RH

ACTIVITES RH	Ressources internes				Ressources externes
	Implication de la direction	Implication des managers	Personnels RH	Moyens informatiques	
<b>Gestion des ressources humaines</b> - Gestion des effectifs	Implication de la direction par rapport à la stratégie de l'entreprise		Spécialiste RH	Logiciel GRH	
- Gestion des augmentations de rémunération	Décideur de l'enveloppe	Répartition de l'enveloppe par les managers	Conseil aux managers du spécialiste RH	Logiciel GRH	
- Gestion des entretiens annuels et fixation des objectifs individuels	Supervision de la bonne tenue des entretiens	Implication pour chaque collaborateur	Conseil aux managers du spécialiste RH	Logiciel GRH	Organisme de formation pour former les managers
- Gestion des compétences	Supervision de cette gestion	Implication pour chaque collaborateur	Gestion et supervision par le spécialiste RH	Logiciel GRH	
- Choix et gestion des actions de formation et du budget	Décision en matière d'orientation et de budget	Etude des besoins et participation au choix des actions	Suivi des actions et du budget par le gestionnaire paye	Logiciel GRH (module formation)	Organisme collecteur pour la gestion des actions et du budget
<b>Gestion du capital humain</b>	Décideur de la politique de l'entreprise en matière de gestion du capital humain	-	Mise en œuvre et gestion des actions liées à la gestion du capital humain par le spécialiste RH	Logiciel GRH	Cabinets conseils, consultant RH