

SOMMAIRE

PARTIE 1 : LE CAS RATP

- 1 Présentation générale de l'entreprise — 11**
 - La RATP en Île-de-France — 11
 - Le groupe RATP — 12
 - Organisation et métiers de la RATP — 14
 - Organisation générale — 14
 - Métiers de la RATP — 16

- 2 Caractéristiques et évolution de la RATP depuis sa création — 17**
 - Spécificités de l'entreprise RATP — 17
 - Mission de service public — 17
 - Contrôle politique — 18
 - Marché — 18
 - Bref historique — 19
 - 1949 à 1960 : des débuts difficiles — 19
 - 1959 à 1970 : modernisation du réseau — 20
 - 1973 à 1984 : croissance du trafic — 20
 - 1984 à 1990 : prémices de la modernisation managériale — 21
 - La modernisation managériale — 22
 - Entreprise en crise — 22
 - Contexte politique favorable — 22
 - Grands principes de la réforme de Christian Blanc — 23
 - Nouvelles perspectives nationales et internationales — 28
 - Contrat STIF-RATP — 28
 - Loi SRU — 31

- 3 Spécificités de la GRH à la RATP — 33**
 - Statuts du personnel : origine et principes — 33
 - Origine : les statuts-contreparties — 34
 - Principes : les valeurs du service public — 35
 - Évolution majeure de la GRH depuis 1990 — 38
 - Inventer de nouvelles méthodes de gestion du personnel — 38
 - Changement de règles à la RATP — 39

PARTIE 2 : POSITION, ACTIVITÉS ET ENJEUX DANS L'ENTREPRISE ET DANS LA SOCIÉTÉ

4 Évolution de la fonction RH — 45

Bref historique — 45

Dénomination versatile — 45

Fonction RH et mutations du système productif — 46

La fonction RH aujourd'hui — 53

Vers une vision contextualiste des pratiques de GRH — 53

Tendances récentes — 57

Synthèse des activités de la fonction RH — 61

5 GRH et relations sociales — 65

Système de relations sociales en France :
principes, évolutions et spécificités — 65

Pluralisme syndical — 66

Faible taux de syndicalisation — 66

Déclin du syndicalisme français — 69

Disparités de l'implantation syndicale — 70

Évolutions récentes et paysage syndical actuel en France — 70

Acteurs en présence et rôle de la DRH — 73

Institutions de représentation du personnel (IRP) — 74

Rôle de la DRH — 75

6 Quelques enjeux de la GRH aujourd'hui — 77

Enjeux organisationnels et sociaux — 77

GRH et stratégie — 77

GRH et finance — 80

GRH et changements — 83

Quelques grands débats de société — 88

Place du travail dans la société — 89

Responsabilité sociale de l'entreprise et développement durable — 92

PARTIE 3 : DÉMARCHES ET OUTILS DE GRH - ANALYSE À PARTIR DU CAS RATP

7 Analyser, hiérarchiser et valoriser les emplois — 99

Étapes de l'analyse des emplois — 100

Éléments de précisions: emploi, poste et métier — 100

Fiche de description — 102

Spécification de l'emploi — 103

Évaluation de l'emploi — 105

■ **Démarche générique de l'analyse des emplois** — 106

Synthèse: analyse des emplois à la RATP — 107

Pourquoi analyser les emplois? — 108

Classification: la base de la rémunération — 108

Gestion des carrières et mobilité — 111

Autres usages — 112

■ **Démarche générique: pourquoi analyser les emplois?** — 113

Synthèse: usages de l'analyse des emplois à la RATP — 114

Comment analyser et évaluer les emplois? — 115

Que faut-il analyser? — 115

Méthodes — 115

Qui et comment? — 117

Synthèse: méthode d'évaluation des emplois de la RATP — 120

■ **Démarche générique: évaluation des emplois** — 120

8 Rémunération — 121

Composantes de la rémunération — 121

Rémunération directe — 121

Périphériques — 123

■ **Démarche générique: la pyramide des rémunérations** — 127

Synthèse: caractéristiques de la rémunération d'un agent RATP — 128

Quelle politique de rémunération mettre en place? — 129

Flexibilisation des rémunérations — 129

Incitation-motivation — 129

Synthèse: politique de rémunération de la RATP — 135

9 **Évaluation des salariés: un outil au service du management** — 137

- Évaluation du personnel: démarche et outils — 138
 - Pourquoi faut-il évaluer son personnel? — 138
 - Qui participe à l'évaluation? — 138
 - Que faut-il évaluer? — 140
 - Comment procéder à l'évaluation? — 143
- Difficultés de l'évaluation — 148
 - Choix des critères — 148
 - Lien avec les autres composantes de la GRH — 149
 - Professionalisme des évaluateurs — 151
- Entretien d'évaluation et management de proximité — 152
 - Moment d'échange privilégié avec la hiérarchie — 152
 - Établir et formaliser un dialogue — 155
- **Démarche générique d'évaluation** — 157
- Synthèse: évaluation des salariés RATP — 158

10 **Du recrutement à la gestion des carrières** — 161

- Recruter et sélectionner les salariés — 161
 - Processus de recrutement — 162
 - Choisir entre recrutement interne et externe — 164
 - Outils du recrutement — 166
- **Démarche générique: étapes du recrutement** — 169
- Synthèse: le recrutement à la RATP — 170
- Mobilité et carrière: faire progresser les salariés dans l'entreprise — 171
 - Mobilité — 171
 - Gestion des carrières — 175
- **Démarche générique: mobilité et carrière** — 184
- Synthèse: progression des salariés à la RATP — 185
- Formation professionnelle continue — 187
 - Dispositifs légaux — 188
 - RATP et formation — 190
 - Typologie des politiques de formation — 192
 - Évolution actuelle: individualisation et démarche compétence — 194
- **Démarche générique: la formation, dispositifs légaux et évolution** — 201
- Synthèse: la formation à la RATP — 202

11 D'une gestion réactive à une gestion anticipative — 203

- Le bilan social et son analyse : pour un contrôle de gestion sociale? — 204
 - Information sociale, audit social, contrôle de gestion sociale — 205
 - Le bilan social et son analyse — 206

■ Démarche générique : bilan social, nomenclature en sept chapitres — 207

- Bilan social de la RATP — 210
 - Répartition de l'effectif total en 1999 et 2000 — 210
 - Analyse du recours au temps partiel — 212
- Autres indicateurs — 213
 - Emploi — 213
 - Rémunération — 216
 - Conditions de travail et qualité de la politique sociale — 216
 - Formation — 218
- Enjeux et limites du bilan social — 219
 - Utilité théorique — 219
 - Outils du contrôle de gestion sociale — 222
- Gérer l'emploi : réaction ou anticipation? — 225
 - Fondements et évolutions — 226
 - Principes et notions du modèle de base de gestion prévisionnelle — 227
 - Leviers d'actions et politiques d'ajustement — 230
 - Limites et obstacles — 231
- Synthèse : politiques de redéploiement à la RATP depuis 1990 :
une gestion à effectif constant — 233

Annexe : institutions et sources d'information utiles — 237

- Institutions — 237
- Sources d'information utiles — 240
 - Revue académiques — 240
 - Revue professionnelles — 241
- Dossier de candidature : métier d'opérateur — 242

Bibliographie indicative — 247

- Ouvrages et manuels généralistes — 247
- Ouvrages et manuels spécialisés — 248

Index — 251

