

5^e édition
2011-2012

LES

CARRÉS

Laëtitia
Lethielleux

**L'essentiel
de la**

Gestion

**des Ressources
Humaines**

Gualino

lextenso éditions

Laëtitia Lethielleux



153675

L'essentiel
de la
Gestion
des Ressources
Humaines



Gualino

lextenso éditions

LES CARRÉS

Cette collection de livres présente de manière **synthétique, rigoureuse et pratique** l'ensemble des connaissances que l'étudiant doit posséder sur le sujet traité. Elle couvre :

- le **Droit et la Science Politique** ;
- les **Sciences économiques** ;
- les **Sciences de gestion** ;
- les **concours de la Fonction publique**.

Retrouvez tous nos titres

Defrénois - Gualino - Joly

LGDJ - Montchrestien

sur notre site

@ www.lextenso-editions.fr

Retrouvez l'actualité

Gualino éditeur

sur Facebook



© Gualino éditeur, Lextenso éditions 2011
33 rue du Mail 75081 Paris cedex 02
ISBN 978 - 2 - 297 - 01885 - 2
ISSN 1288-8206

L'essentiel des connaissances, nécessaires à l'appréhension et à la compréhension des problématiques de la **Gestion des Ressources Humaines** est exposé dans cet ouvrage, de façon claire et synthétique.

Le livre est structuré en six parties permettant de saisir les concepts fondamentaux de la gestion des ressources humaines :

- **les ressources humaines (RH) et la stratégie d'entreprise** : les ressources humaines sont envisagées comme l'un des socles de la stratégie globale de l'entreprise. Les politiques RH contribuent à la réalisation des orientations stratégiques décidées par la direction de l'entreprise. Cette vision permet de comprendre la complexité et la diversité de la fonction ressources humaines ;
- **la gestion des compétences** : la notion de compétence est au cœur des problématiques ressources humaines. De la gestion des compétences, découlent de nombreuses politiques de gestion des ressources humaines ;
- **le recrutement** : le recrutement est l'une des missions phares de la fonction ressources humaines car il s'agit d'identifier les futurs salariés qui participeront à l'effort stratégique de l'organisation ;
- **la rémunération** : la politique de rémunération fait partie des orientations ressources humaines dont le choix influe sur le comportement des salariés. En cela, elle joue un rôle capital ;

- **la communication d'entreprise** : le propre de la fonction ressources humaines est de rechercher à diffuser la stratégie de l'entreprise auprès des salariés. Cette mission est rendue possible par la mise en œuvre de divers canaux de communication interne comme externe ;
- **la gestion des conflits** : des divergences peuvent apparaître entre les attentes des salariés et les objectifs de la direction de l'entreprise. Cet écart peut être source de conflit auquel il faut apporter une solution.

Cet ouvrage s'adresse à tous les étudiants des facultés de sciences de gestion et de sciences humaines, aux personnes désireuses de s'initier à la gestion des ressources humaines ainsi qu'à tous ceux qui sont engagés dans la préparation des différents examens de l'enseignement supérieur de gestion.

Présentation

3

1

Gestion des Ressources humaines et stratégie d'entreprise

Chapitre 1 – Qu'est-ce que la GRH ?	17
<i>1 – Qu'est-ce que la GRH</i>	<i>17</i>
<i>2 – Les activités rattachées à la GRH</i>	<i>18</i>
<i>3 – Les modèles de GRH</i>	<i>18</i>
■ <i>Le modèle traditionnel</i>	<i>18</i>
■ <i>Le modèle des relations humaines</i>	<i>18</i>
■ <i>Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines</i>	<i>18</i>
■ <i>Le modèle de la gestion stratégique</i>	<i>19</i>

Chapitre 2 – La fonction des ressources humaines	21
1 – Présentation de la fonction ressources humaines	21
■ <i>Les quatre grandes missions de la fonction ressources humaines</i>	21
a) Un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages	21
b) Le partenaire des salariés	22
c) Le partenaire du changement	23
d) Un partenaire stratégique	23
■ <i>Les évolutions de la fonction ressources humaines</i>	24
2 – Les caractéristiques de la fonction ressources humaines	25
Chapitre 3 – Le bien-être au travail	29
1 – Les conditions de travail : de quoi parle-t-on ?	29
■ <i>Définition</i>	29
■ <i>Typologie des conditions de travail</i>	29
■ <i>L'âge, une variable modératrice</i>	30
2 – La prévention des accidents du travail	31
■ <i>Le cadre légal</i>	31
a) Les organisations concernées	31
b) Le personnel visé	31
c) Les obligations légales de l'employeur	31
■ <i>Les moyens d'action</i>	32
a) L'audit social	32
b) La formation à tous les échelons du personnel	32
c) L'adaptation des outils de travail	33
■ <i>Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail</i>	33
a) La médecine du travail	33
b) Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	34
c) L'Inspection du travail	34
d) L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)	35

3 – Le harcèlement au travail	35
■ <i>Les différents types de harcèlement</i>	35
■ <i>Harcèlement moral</i>	36
a) <i>Définition</i>	36
b) <i>Le régime juridique</i>	36
4 – La gestion des perspectives sociales	36
Chapitre 4 – Les défis de la fonction ressources humaines	37
1 – La GRH et le défi de la mondialisation	37
2 – La décentralisation de la fonction ressources humaines	37
3 – L’externalisation de la fonction ressources humaines	38
4 – La gestion des seniors	39
5 – La qualité dans la gestion des ressources humaines	39

2

La gestion des compétences

Chapitre 5 – Compétence, qualification et poste	43
1 – De la compétence aux compétences	43
■ <i>La notion de compétence</i>	43
a) <i>Une multitude de définitions</i>	43
b) <i>Les caractéristiques de la compétence</i>	44
■ <i>La distinction entre compétence et qualification</i>	44
2 – La logique compétence et ses enjeux	44
■ <i>La logique compétence pour l’entreprise</i>	44
■ <i>La logique compétence pour la gestion des ressources humaines</i>	45

■ <i>Les enjeux de la compétence</i>	46
a) L'enjeu économique	46
b) L'enjeu organisationnel	47
c) L'enjeu sociétal	47
Chapitre 6 – La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	49
1 – Qu'est-ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?	49
■ <i>De la Gestion prévisionnelle des emplois (GPE) à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)</i>	49
■ <i>Les trois concepts de base de la GPEC</i>	50
a) Le concept d'acteur	50
b) La segmentation par « emploi-type »	50
c) Les compétences	50
2 – Le processus de la GPEC	51
3 – Les outils de la GPEC	52
■ <i>La formation</i>	53
■ <i>La transmission des savoirs</i>	53
■ <i>L'évaluation</i>	53

3

Le recrutement

Chapitre 7 – Les enjeux du recrutement	57
1 – L'importance du recrutement	57
2 – Les fonctions du recrutement	58
■ <i>Répondre aux besoins de l'organisation</i>	58

■ <i>Définition du profil recherché</i>	60
Chapitre 8 – Le déroulement du recrutement	63
1 – Les étapes du recrutement	63
■ <i>L'appel de candidature</i>	63
■ <i>La sélection</i>	65
■ <i>Le placement</i>	65
2 – Les outils du recrutement et leur fiabilité	66
■ <i>Le curriculum vitae</i>	66
■ <i>La lettre de motivation</i>	67
■ <i>L'entretien</i>	67
■ <i>Les mises en situation</i>	68
■ <i>Les autres outils</i>	68

4

La rémunération

Chapitre 9 – Qu'est-ce que la rémunération ?	73
1 – Les fondements de la rémunération	73
■ <i>Rémunération, salaire et traitement</i>	73
■ <i>Le système de rémunération</i>	73
■ <i>La masse salariale</i>	74
2 – Les différentes natures de la rémunération	75
■ <i>Rémunération directe/indirecte</i>	75
■ <i>Rémunération immédiate/différée</i>	75
■ <i>Rémunération fixe/variable</i>	75

Chapitre 10 – Stratégies des entreprises et politiques de rémunération	77
1 – Le choix d'une politique de rémunération	77
■ <i>Le cadre d'analyse des politiques de rémunération</i>	77
■ <i>Les facteurs externes et le choix d'une politique de rémunération</i>	79
a) <i>Le marché financier</i>	79
b) <i>Le marché des biens et des services</i>	79
c) <i>Le marché du travail</i>	79
■ <i>Les facteurs internes et le choix d'une politique de rémunération</i>	79
a) <i>La culture d'entreprise</i>	79
b) <i>L'organisation du travail</i>	80
c) <i>La qualité</i>	80
2 – Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés	82
■ <i>Rémunération et motivation des salariés</i>	82
■ <i>Rémunération et fidélisation des salariés</i>	82
■ <i>Rémunération et compétence</i>	85

5

La communication d'entreprise

Chapitre 11 – Qu'est-ce que la communication ?	89
1 – Les approches théoriques de la communication	89
■ <i>Définition générique</i>	89
■ <i>Approche psychologique</i>	90
■ <i>Approche sociologique</i>	91
■ <i>Approche linguistique</i>	91
■ <i>Approche systémique</i>	91

2 – Les caractéristiques et mise en œuvre d'une politique de communication	92
■ <i>Les caractéristiques de la communication</i>	92
■ <i>La mise en place d'une politique de communication</i>	92
Chapitre 12 – La communication interne	95
1 – Définition de la communication interne	95
■ <i>Les objectifs de la communication interne</i>	95
a) <i>Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise</i>	95
b) <i>Accompagner le management</i>	96
c) <i>Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes</i>	96
■ <i>La communication interne ascendante et descendante</i>	96
2 – Les fonctions de la communication interne	96
3 – Les outils de la communication interne	97
■ <i>Les supports écrits</i>	97
a) <i>Le journal d'entreprise</i>	97
b) <i>La revue de presse</i>	97
c) <i>La note de service</i>	98
d) <i>Le panneau d'affichage</i>	98
e) <i>La documentation</i>	98
■ <i>Les supports oraux</i>	98
a) <i>Les réunions</i>	98
b) <i>Les entretiens</i>	98
■ <i>Les supports électroniques</i>	99
Chapitre 13 – La communication de crise	101
1 – La construction d'un plan de communication de crise	101
■ <i>La préparation</i>	101
■ <i>Le discours</i>	102
■ <i>L'importance du tissu relationnel</i>	102

■ <i>Le rôle d'Internet</i>	102
2 – Quelle stratégie adopter face à la crise ?	102
■ <i>Identifier les caractéristiques de la crise</i>	102
■ <i>Adopter une stratégie</i>	103

6

La gestion des conflits

Chapitre 14 – La conflictualité	107
1 – La notion de conflit	107
■ <i>Les fondements de la conflictualité</i>	107
■ <i>La gestion de la conflictualité</i>	107
2 – Les partenaires sociaux et le dialogue social	108
■ <i>Les représentants des salariés</i>	108
■ <i>La direction de l'entreprise</i>	108
■ <i>La politique du dialogue social en France</i>	109
Chapitre 15 – Les modes de résolution des conflits	111
1 – Préparation à la négociation	111
■ <i>Les différentes situations possibles</i>	111
a) <i>Stratégique</i>	111
b) <i>Intermédiaire</i>	111
c) <i>Routinière</i>	111
■ <i>Les différentes préparations possibles</i>	112
a) <i>Lourde</i>	112
b) <i>Intermédiaire</i>	112
c) <i>Légère</i>	112

2 – Le processus de la négociation	113
■ <i>Avant la négociation</i>	113
■ <i>Pendant la négociation</i>	113
■ <i>Après la négociation</i>	113
Bibliographie	115

Liste des abréviations

ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANPE	Agence nationale pour l'emploi
APEC	Association pour l'emploi des cadres
CE	Comité d'entreprise
CHSCT	Comité d'hygiène, sécurité et conditions de travail
CIF	Contrat individuel de formation
CFDT	Confédération française démocratique du travail
CFE-CGC	Confédération française de l'encadrement
CFTC	Confédération française des travailleurs chrétiens
CGT	Confédération générale du travail
CNPF	Conseil national du patronat français
CRDS	Contribution au remboursement de la dette sociale
CSG	Contribution de solidarité généralisée
DIF	Droit individuel à la formation
DRH	Direction des ressources humaines
FO	Force ouvrière
GED	Gestion électronique des données
GRH	Gestion des ressources humaines
GRHAO	Gestion des ressources humaines assistée par ordinateur
GPE	Gestion prévisionnelle des emplois
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
GVT	Glissement, vieillesse, technicité
MEDEF	Mouvement des entreprises de France
PDCA	Plan, Do, Check, Act
PEE	Plan épargne entreprise
PEI	Plan d'épargne interentreprises
PERCO	Plan d'épargne pour la retraite collectif
SMQ	Système de Management par la Qualité

Gestion des Ressources humaines et stratégie d'entreprise

Chapitre 1	Qu'est-ce que la GRH ?	17
Chapitre 2	La fonction des ressources humaines	21
Chapitre 3	Le bien-être au travail	29
Chapitre 4	Les défis de la fonction ressources humaines	37

Qu'est-ce que la GRH ?

Les domaines de la GRH Tentent de définir la gestion des ressources humaines n'est pas chose facile tant les activités qui y sont rattachées sont nombreuses et variées.

CHAPITRE

1

1 Qu'est-ce que la GRH

La gestion des ressources humaines (GRH) peut se résumer à faire en sorte que l'entreprise ou l'organisation à laquelle on s'intéresse dispose en temps voulu des personnels dont elle a besoin.

Autrement dit, c'est ***avoir les ressources qu'il faut, où il faut et quand il faut.***

Il s'agit d'une discipline des sciences sociales consistant à créer et à mobiliser des savoirs variés utiles aux acteurs et nécessaires pour appréhender, comprendre, négocier et tenter de résoudre les problèmes liés à la régulation du travail dans les organisations (Cadin, Guérin et Pigeyre, 2007).

La gestion des ressources humaines est de nature contingente, en ce sens que sa pratique se transforme dans le temps et varie selon l'environnement externe (juridique, politique, économique, social et technologique) et interne (stratégie, structure organisationnelle, valeurs culturelles de l'entreprise...) dans lesquels elle évolue.

En définitive, la GRH comprend une partie liée à des connaissances théoriques et une partie indissociable du domaine de l'action.

2 Les activités rattachées à la GRH

La GRH comprend plusieurs domaines d'activités dont la diversité explique la complexité qu'il y a pour définir la GRH de manière singulière.

Les activités attribuées traditionnellement à la GRH sont :

- **l'administration du personnel** : la gestion des paies, la rédaction des contrats de travail, l'application des normes légales, les relations avec les organismes comme l'URSSAF, la direction départementale du travail... ;
- **la gestion des emplois** : le recrutement, l'évaluation, la gestion des carrières, les mobilités, la réduction des effectifs... ;
- **la gestion des compétences** ;
- **la gestion des rémunérations et la maîtrise des coûts salariaux** ;
- **la politique de communication** (interne/externe, ascendante/descendante) ;
- **l'amélioration des conditions de travail** (ergonomie, temps de travail...) ;
- **la gestion des relations sociales** (négociations avec les partenaires sociaux).

3 Les modèles de GRH

■ Le modèle traditionnel

Ce modèle se rattache au modèle taylorien de l'organisation. Il est centré sur *l'efficacité* et la *prédictibilité*. Les ressources humaines sont perçues comme un coût à minimiser. La fonction ressources humaines est en charge de veiller à l'application de la division verticale et horizontale du travail et au contrôle des activités des hommes.

■ Le modèle des relations humaines

À la recherche d'efficacité, est ajoutée la notion *d'équité*. La fonction ressources humaines ne se réduit pas à une mission de minimisation des coûts mais elle doit aussi s'assurer du degré de satisfaction du salarié dont la coopération est indispensable au développement de l'entreprise.

■ Le modèle de la gestion « moderne » des ressources humaines

Le personnel est considéré comme une *ressource pour l'organisation*, voire la plus importante. Il est mis en œuvre un système de gestion participatif où le manager de proximité n'est pas là uniquement pour contrôler mais aussi pour motiver son équipe. L'objectif n'est plus d'améliorer

la satisfaction mais la prise de décision et l'efficacité globale de l'organisation en utilisant les ressources humaines.

■ ***Le modèle de la gestion stratégique***

L'individu recherche, avant tout, sa propre satisfaction. Il servira l'organisation dans la mesure où cela lui permettra d'atteindre *ses propres objectifs*. La fonction ressources humaines est alors définie comme la prise en compte des stratégies individuelles, des ressources et des coûts que représente pour chacun d'eux la coopération aux buts de l'organisation.

La fonction des ressources humaines

La diversité des domaines rattachés à la gestion des ressources humaines a conduit à un accroissement des champs d'action et, par là même, à une complexité de la fonction des ressources humaines.

CHAPITRE 2

1 **Présentation de la fonction ressources humaines**

■ **Les quatre grandes missions de la fonction ressources humaines**

a) Un expert administratif et un gestionnaire des gaspillages

L'une des missions principales de la fonction ressources humaines est de gérer efficacement les tâches administratives en tenant compte de la complexité législative et réglementaire. La difficulté repose sur la nécessité d'être en veille perpétuelle sur ces diverses évolutions. On peut citer comme exemple le grand chantier de la mise en œuvre de la loi sur la réduction du temps de travail passant à 35 heures hebdomadaires. De même, les technologies de la communication et de l'information ont fait considérablement évoluer le rôle administratif des ressources humaines. Elles ont permis une remise à plat de l'ensemble des processus ressources humaines et un recentrage de la fonction sur d'autres missions.

Cette évolution est notamment visible avec la généralisation de la GRHAO (la gestion des ressources humaines assistée par ordinateur).

Exemples :

– **intranet** : les saisies liées à toutes les applications administratives du personnel sont faites directement par les salariés eux-mêmes et par le personnel d'encadrement ;

– la *combinaison d'intranet et de la gestion électronique des données* (GED) a conduit progressivement à la règle du zéro papier.

b) Le partenaire des salariés

Dans l'expression « fonction ressources humaines », il y a « *humain* ». La multiplication des restructurations avec réduction d'effectifs a eu pour effet de créer un décalage entre la recherche effrénée du profit et le respect des salariés. Les coûts cachés de ces opérations de *downsizing* (réduction de la taille de l'organisation) sont notamment visibles à court terme et se traduisent par une baisse de la productivité et de l'implication organisationnelle des salariés.

Face à ce constat et au sentiment de négligence ressenti par les salariés, la fonction ressources humaines a adopté une nouvelle stratégie : devenir *le partenaire des salariés*. Il s'agit de considérer le salarié comme un client de l'entreprise sachant que sa satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. *Le salarié redevient l'une des richesses essentielles et primordiales à la réussite de l'entreprise.*

La mise en œuvre de cette politique a comme conséquence le développement d'une stratégie ressources humaines appelée les « *5 E* » en vue de réaliser une veille sociale :

Équité	Par équité, on peut entendre le rejet de toutes les pratiques visant à rompre l'égalité entre les salariés : « à travail égal, salaire égal ». Le débat porte actuellement sur l'égalité des hommes et des femmes dans le monde du travail et au rejet des pratiques discriminatoires à l'embauche (cf. le CV anonyme).
Employabilité	Il s'agit d'assurer le maintien et la mise à jour des compétences des salariés tout au long de leur carrière. L'objectif est de leur permettre d'être « employable » sur le marché du travail et ce à n'importe quel moment de leur carrière. Cet objectif est réalisé essentiellement à l'aide des formations. <i>Cette stratégie des « 5 E » vise au développement de la motivation et de l'implication des salariés pour contribuer à la création de valeur.</i>
Épanouissement	S'assurer du bien-être du salarié au sein de l'organisation afin de développer un sentiment de fidélité et de loyauté. Cet épanouissement peut aussi bien être personnel (en respectant notamment l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle) que professionnel (perspectives d'évolution au sein de la structure d'accueil).
Éthique	La notion d'éthique est complexe. En gestion des ressources humaines, elle se traduit essentiellement par le respect des normes internationales du travail (<i>exemples</i> : l'interdiction du travail des enfants, de l'esclavage, de pratiques discriminatoires...). Plus généralement, au niveau de l'entreprise, il peut s'agir de s'engager à respecter l'environnement, à encourager le commerce équitable...

Écoute	La stratégie des « 5 E » passe par l'écoute des salariés et de leurs attentes. La fonction ressources humaines devient une interface entre les salariés et leurs représentants avec la direction générale de l'entreprise.
--------	--

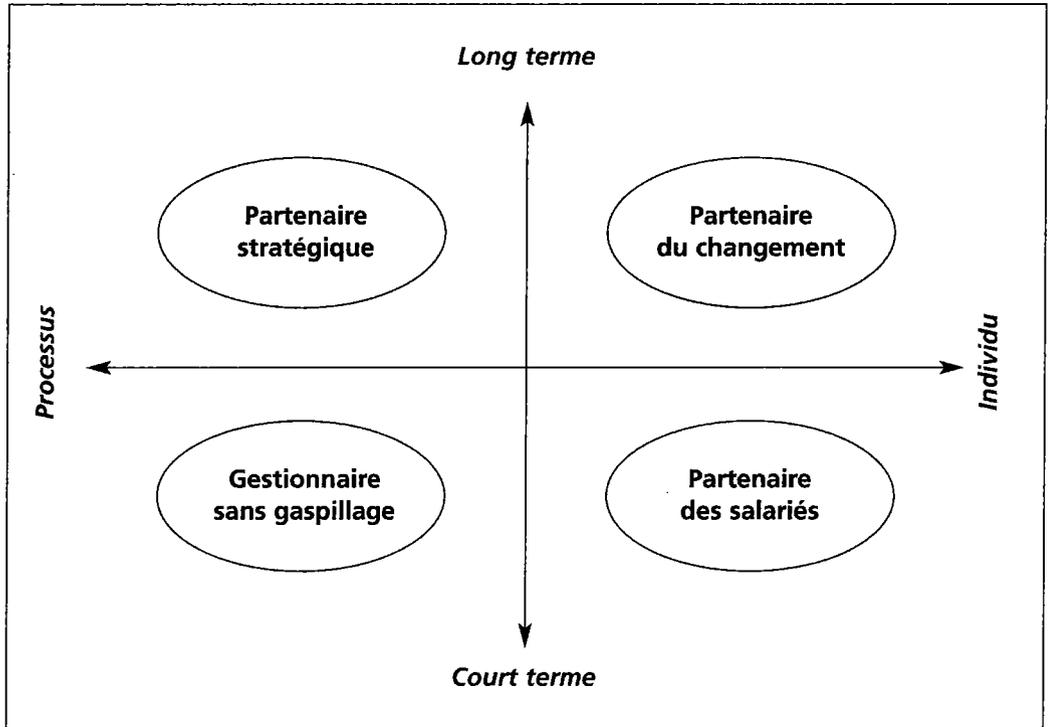
c) Le partenaire du changement

La fonction ressources humaines consacre une part croissante de son activité à l'encouragement de comportements nouveaux jugés plus efficaces, économiquement parlant. L'organisation, dans laquelle travaillent les salariés, évolue dans un cadre institutionnel et technologique en perpétuelle mutation. L'objectif premier devient l'accompagnement des salariés pour qu'ils s'approprient cette culture du changement.

d) Un partenaire stratégique

La fonction ressources humaines est, comme les autres fonctions de l'organisation, l'une des pierres angulaires de la stratégie globale. Une fois la politique stratégique d'ensemble définie, la fonction ressources humaines est amenée à opérer les adaptations auprès des salariés pour permettre la réalisation de cette stratégie.

Figure 1 : Synthèse des missions de la fonction ressources humaines



Source : Peretti (J.-M.), « Audit social et performance globale », *Personnel*, mai 2000, n° 409.

■ **Les évolutions de la fonction ressources humaines**

La gestion des ressources humaines est contingente à l'environnement dans lequel elle évolue. Par environnement, il faut entendre aussi bien la sphère économique, politique, technologique, financière que juridique.

Tableau 1 : Les évolutions du modèle de GRH

Périodes	1975-1985	1980-2000	xxi ^e siècle
Typologies	Type I : adaptation passive et défensive des personnels	Type II : activation et mobilisation du marché interne des RH	Type III : flexibilité partenariale et mutualisée des RH
Descriptif sommaire	<ul style="list-style-type: none"> - gestion quantitative et démographique ; - potentiel interne faiblement mobilisé ; - gestion formelle du personnel 	Deux aspects différenciés : <ul style="list-style-type: none"> - management « idéologique » et « mobilisation » des RH ; - modernisation socio-productive (organisations qualifiantes, GPEC...) 	<ul style="list-style-type: none"> - gestion offensive et régulée des compétences dans le cadre d'un bassin d'emploi ; - statut professionnel du travailleur pluriactif ; - assurance employabilité (sécurité active)

Source : Weiss (D.) et alii, *Les ressources humaines*, éd. d'Organisation, 2005.

2 Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

La fonction ressources humaines peut se définir à l'aide de huit caractéristiques.

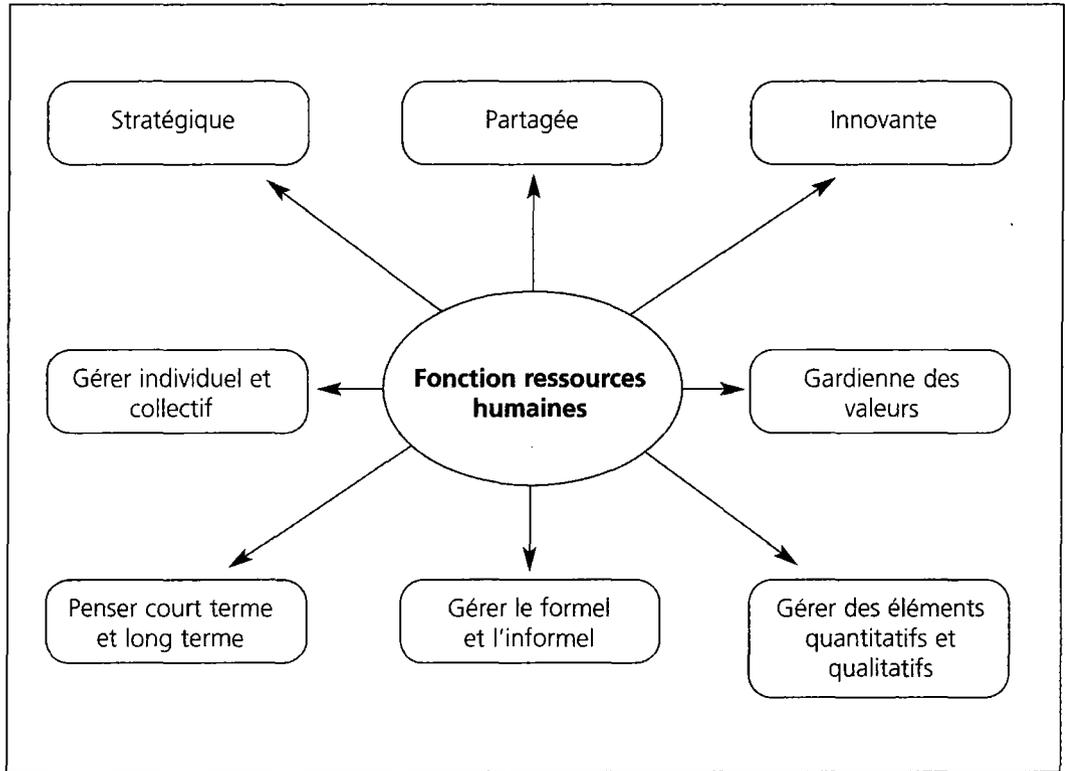
Tableau 2 : Les caractéristiques de la fonction ressources humaines

Caractéristiques	Définition
Fonction stratégique	Les ressources humaines constituent l'un des leviers de la stratégie globale de l'entreprise au même titre que la fonction marketing, financière ou juridique. Le responsable des ressources humaines est chargé d'assurer la cohérence entre la stratégie de l'entreprise et les plans d'action ressources humaines.

Fonction partagée	<p>La fonction ressources humaines est une fonction partagée en ce sens que les niveaux hiérarchiques intermédiaires (responsables de services d'ateliers...) exercent de plus en plus des fonctions anciennement dévolues au service des ressources humaines.</p> <p>C'est un moyen de les responsabiliser vis-à-vis de leur équipe.</p> <p>Le partage peut se faire en interne (délégation de certaines fonctions auprès des responsables hiérarchiques comme l'entretien annuel, l'évaluation) ou en externe (appel à des cabinets de consultants pour organiser des formations ciblées ou des séances de coaching comme technique d'accompagnement des managers).</p>
Fonction innovante	<p>La fonction ressources humaines est une fonction innovante car elle doit sans cesse s'adapter aux évolutions de son environnement interne (évolutions de la structure de l'organisation, des relations sociales...) et externe (évolutions économiques, technologiques, politiques et juridiques). Elle est un partenaire du changement et se doit, à ce titre, de développer de nouveaux outils pour accompagner ces mutations.</p>
Gestion individuelle et collective	<p>La gestion des ressources humaines se situe sur deux plans distincts : individuel et collectif. La somme des individualités qui composent l'organisation se différencie du collectif. Par exemple, une politique de la rémunération peut comprendre des mesures visant à promouvoir la rémunération individualisée (primes spécifiques, l'attribution de <i>stocks options</i>...) tout en ayant une vision collective (tous les salariés de l'entreprise bénéficieront de la participation).</p>
Gestion des éléments quantitatifs et qualitatifs	<p>La gestion des ressources humaines conduit, en tant que discipline de gestion, à penser en terme quantitatif et qualitatif.</p> <p>Ainsi, la flexibilité des ressources humaines (entendu ici le facteur travail) est envisagée à la fois sur des aspects quantitatifs (le nombre de salariés nécessaires au fonctionnement de l'outil productif) et qualitatifs (les compétences requises pour l'accomplissement d'une tâche).</p>
Gestion à court terme et long terme	<p>Le fonctionnement d'une organisation se fait sur le court, moyen et long terme, sachant qu'aujourd'hui, le long terme a tendance à devenir du moyen terme. La fonction des ressources, interface entre la direction et les salariés, applique donc à son tour une gestion sur le court ou long terme. Les politiques de gestion des ressources humaines peuvent être à court terme lorsqu'il s'agit d'agir vite et d'obtenir des résultats rapidement. Au contraire, la gestion se fera sur le long terme pour les politiques demandant des moyens financiers et humains importants (exemple : la mise en œuvre d'une GPEC).</p>

Gestion formelle et informelle	Dans toute relation humaine, il existe une part de « formel » et « d’informel ». L’entreprise n’échappe pas à cette logique. Ainsi, la fonction ressources humaines doit faire face aux réseaux formels (relations clairement établies et connues entre les individus comme les relations hiérarchiques) et aux réseaux informels (relations officieuses et amicales sans lien hiérarchique direct permettant aux individus d’accéder à des informations).
Gardiennne des valeurs culturelles	La culture d’entreprise peut être définie comme le ciment de l’organisation. Il s’agit de valeurs communément partagées et pouvant être transmises. La fonction ressources humaines est en charge du respect de ces valeurs au sein de l’organisation, notamment auprès des nouveaux arrivants. La diffusion de ces valeurs culturelles a pour objectif premier de les aider à s’intégrer.

La description de ces huit caractéristiques souligne l’importance du lien entre la fonction ressources humaines et la stratégie de l’entreprise. La fonction ressources humaines est indispensable, au même titre que les autres fonctions de l’entreprise, à la réalisation de la stratégie globale.

Figure 2 : Synthèse des huit caractéristiques de la fonction ressources humaines

Face à l'ensemble de ces caractéristiques, la fonction ressources humaines est en quête de « *poly-compétences* ». Aujourd'hui, il est demandé au responsable du personnel d'être à la fois un psychologue, un négociateur, un stratège, un juriste, un gestionnaire, un polyglotte devant la vague de la mondialisation. La charge est importante, voire pour certains, écrasante car le responsable ressources humaines est souvent pris entre la volonté de la direction générale et les revendications des représentants du personnel, loin d'être en totale adéquation.

Le bien-être au travail

CHAPITRE 3

Aujourd'hui, les responsables des ressources humaines sont davantage attentifs au bien-être des salariés dans l'entreprise car de la satisfaction des salariés dépendent la productivité et la performance globale de l'entreprise. Une enquête récente de la Cegos (disponible sur : www.cegos.fr) révèle que 56 % des salariés ont une opinion positive du climat social dans leur entreprise. Parallèlement aux enjeux économiques, les préoccupations sur le bien-être au travail des salariés trouvent leur place dans les problématiques de la responsabilité sociale des entreprises (RSE).

1 Les conditions de travail : de quoi parle-t-on ?

■ Définition

Les *conditions de travail* désignent d'une manière générale l'environnement dans lequel les employés vivent sur leur lieu de travail. Il est tenu compte de la pénibilité et des risques propres à l'activité et à l'environnement de travail (nuisances sonores, émanations de produits toxiques...). À côté des aspects matériels, il faut également tenir compte du cadre relationnel dans lequel évolue le salarié (statut professionnel, durée du contrat, ancienneté...). La diversité des conditions de travail s'explique en grande partie par les particularités des emplois occupés.

■ Typologie des conditions de travail

Tous les salariés ne sont pas logés à la même enseigne en ce qui concerne les conditions sur leur lieu de travail. Certains travaillent en horaires décalés, d'autres ont un temps de trajet

domicile-lieu de travail important. Les rythmes imposés pour répondre aux exigences de productivité influent sur la santé physique et mentale des salariés.

Les **atteintes à la santé physique** des salariés les plus observées sont :

- les gestes répétitifs (efforts, posture pénible, secousses, vibrations, déplacements...);
- les nuisances (polluants, bruits, poussières...);
- les facteurs architecturaux (éclairage, climatisation...).

Ces niveaux de contraintes sont mesurés à l'aide d'indicateur de pénibilité physique. Parmi les séquelles de contraintes physiques, il est souvent fait état des troubles musculo-squelettiques à l'origine d'un vieillissement prématuré.

Les **atteintes à la santé mentale** des salariés se manifestent par le stress dont l'origine et l'intensité varient en fonction de l'activité, des responsabilités ou encore de la perception du climat social. Depuis près de vingt ans, le stress est apparu comme l'un des nouveaux risques. Le stress peut être défini comme l'ensemble des perturbations biologiques et psychiques provoquées par une agression quelconque sur un organisme. Il survient lorsqu'il y a un déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes imposées par son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Selon une enquête menée en 2007 par la Fondation européenne pour l'amélioration des conditions de travail (cf. <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/thirdpartyresearch2007.htm>), 29 % des salariés européens souffrent de problèmes de santé liés au stress d'origine professionnelle. Le stress des salariés est un élément longtemps négligé mais qui, depuis la hausse du nombre de suicides professionnels en France, redevient une préoccupation majeure des entreprises. L'une des explications de ce revirement de politique trouve, sans doute, ses racines dans l'atteinte à l'image de l'entreprise (interne comme à l'égard de ses clients).

En avril 2007, les partenaires sociaux représentatifs des employeurs et des salariés au niveau européen ont signé un accord-cadre dont l'objectif est de s'attaquer au stress afin d'améliorer le bien-être au travail et, par là même, l'efficacité des entreprises. Il est précisé que même si les manifestations du stress sont individuelles, les causes et les effets sont d'ordre collectif.

■ **L'âge, une variable modératrice**

Les conditions de travail évoluent d'un environnement de travail à un autre mais aussi d'une personne à une autre sur un même lieu. Ainsi, afin de prévenir les accidents du travail, il est important pour un responsable des ressources humaines, un manager de tenir compte du rapport entre la pénibilité du travail et l'âge du salarié. Le vieillissement de la population salariée conduit à procéder à des aménagements dans l'organisation du travail.

2 La prévention des accidents du travail

■ Le cadre légal

a) Les organisations concernées

La prévention des accidents du travail entre dans le cadre des règles prescrites par le Code du travail en matière d'hygiène et de sécurité. Sont concernés par ces règles, aussi bien les établissements industriels, commerciaux ou agricoles qu'ils soient publics ou privés. Entrent également dans le champ d'application les offices publics ou ministériels, les professions libérales, les sociétés civiles, les syndicats professionnels, les associations... Les exceptions restent circonscrites à des cas bien précis comme les entreprises de transport par fer, par route, par eau et par air dotées d'institutions statutaires mais également les navires de commerce, de pêche maritime ainsi que les mines et carrières.

b) Le personnel visé

Dans les établissements où les règles d'hygiène et de sécurité s'appliquent, sont concernés tous les membres du personnel et ce sans tenir compte des spécificités contractuelles de chacun (incluant les intérimaires).

c) Les obligations légales de l'employeur

L'actualité de certaines entreprises a tristement mis l'accent sur les suicides survenus sur les sites des entreprises Peugeot et Renault en 2007. À l'occasion de la survenance de ces événements tragiques, la responsabilité de l'employeur a été montrée du doigt.

Depuis 1991, il existe une obligation légale pour l'employeur d'évaluer les risques professionnels. Réactivée en 2001 par le décret sur le document unique d'évaluation (DUE), elle doit déboucher sur une meilleure prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

Légalement, il revient à l'employeur d'évaluer les risques inhérents à son entreprise : « *le chef d'établissement prend les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement, y compris les travailleurs temporaires* » (art. L. 4121-1, C. trav.).

Pour respecter cette obligation légale, l'employeur met en œuvre des principes généraux de prévention pour éviter les risques, évaluer ceux qui ne peuvent pas être évités et les combattre à la source.

La Cour de cassation a déjà eu l'occasion de se prononcer sur la nature de l'obligation de l'employeur.

Il ressort de cette décision qu'en vertu du contrat de travail, l'employeur est tenu envers le salarié d'une obligation de sécurité de résultat, notamment en ce qui concerne les accidents du travail. Le manquement à cette obligation a le caractère d'une faute inexcusable lorsque l'employeur avait ou aurait dû avoir conscience du danger auquel était exposé le salarié et qu'il n'a pas pris les mesures nécessaires pour l'en préserver.

■ **Les moyens d'action**

a) L'audit social

D'une manière générale, l'audit peut être défini comme un ensemble de techniques permettant d'analyser et d'évaluer les méthodes de l'entreprise. Concrètement, il s'agit de mesurer des écarts entre des faits constatés et un ou des référentiels (normes, Code du travail, textes réglementaires) grâce à des indicateurs de conformité, de pertinence et de cohérence, de faisabilité, d'efficacité...

Peretti (2001), fondateur de l'Institut d'Audit Social (IAS), définit l'audit social comme un examen professionnel, qui se base sur des référentiels pertinents afin d'exprimer une opinion sur les différents aspects de la contribution des ressources humaines aux objectifs d'une organisation et d'émettre des recommandations d'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines.

À l'aide d'un audit, il sera possible de dresser un état des lieux des risques potentiels et réels encourus par les salariés sur leur lieu de travail et d'envisager des mesures correctrices. La méthodologie de l'audit social constitue un des outils utilisables par l'employeur pour répondre à son obligation de prévention des accidents du travail.

b) La formation à tous les échelons du personnel

La loi impose, parmi les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé des salariés, de planifier la prévention en y intégrant, dans un ensemble cohérent, la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail, les relations sociales et l'influence des facteurs humains.

Il est également fait mention de la prise de mesures de protection collective en donnant la priorité sur les mesures de protection individuelle.

La formation et la sensibilisation des salariés aux mesures d'hygiène, de sécurité et de prévention des accidents du travail œuvrent en ce sens. La prévention est alors planifiée dans le programme de formation et également renforcée auprès des nouveaux entrants.

c) L'adaptation des outils de travail

Pour prévenir les accidents du travail, l'employeur peut agir sur l'outil de travail de son salarié et plus particulièrement sur la conception des postes de travail, le choix des équipements de travail et des méthodes de travail et de production. De cette manière, on peut espérer qu'en diminuant la monotonie d'un travail et les cadences, il sera possible de réduire les effets sur la santé.

L'adaptation des outils de travail passe également par la prise en compte de l'état d'évolution des techniques. Les avancées technologiques permettent de réduire la pénibilité au travail. Cet axe de progrès peut être associé aux travaux menés par les ergonomes. L'ergonomie, qui vient du grec « Ergon » (travail) et de « Nomos » (règles), est définie comme « l'étude scientifique de la relation entre l'homme et ses moyens, méthodes et milieux de travail » (extrait de la définition adoptée par le IV^e Congrès international d'ergonomie. Voir aussi la définition officielle sur le site de l'International Ergonomics Association). L'objectif de cette discipline est de réfléchir à la conception de systèmes « qui puissent être utilisés avec le maximum de confort, de sécurité et d'efficacité par le plus grand nombre » (extrait de la définition de l'ergonomie retenue par la Société d'ergonomie de langue française).

■ Les acteurs de l'amélioration des conditions de travail

Il existe plusieurs acteurs qui contribuent à l'amélioration des conditions de travail.

a) La médecine du travail

La médecine du travail est spécialisée dans la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (amiante...). Son rôle est d'analyser les risques, de conseiller et former les travailleurs ainsi qu'à contrôler leur santé. Il est exclusivement préventif car vise à « éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail ». La médecine du travail a été instituée en France par la loi du 11 octobre 1946 pour toutes les entreprises du secteur privé au bénéfice de leurs salariés. La loi du 26 décembre 1966 a étendu la médecine du travail à tous les salariés du secteur agricole et aux exploitants volontaires ; elle est gérée par la Mutualité sociale agricole (MSA). La médecine du travail est financée par les employeurs. Les partenaires sociaux exercent un contrôle sur son organisation et son fonctionnement. Actuellement, ce contrôle est défaillant, par insuffisance numérique de représentants syndicaux de salariés.

La prévention porte essentiellement sur les :

- risques d'accident liés à l'activité (chute de hauteur, erreur de manipulation de véhicules et engins de levage, risque d'écrasement et de plaies liés aux pièces en mouvement) ;
- risques liés à la posture : levage de charge, position assise durant une longue durée ;

- risques liés aux émanations de produits dangereux ;
- problèmes liés au travail sur écran d'ordinateur.

b) Le Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail

Dans les entreprises comptant plus de 50 salariés, un *Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail* (CHSCT) est élu par les délégués du personnel et le comité d'entreprise (art. L. 4611-1 à L. 4611-7, C. trav.). Cette instance représentative du personnel est présidée et animée par l'employeur ou son représentant. Les élus comportent au moins un tiers de cadres ou d'agents de maîtrise. Ces membres disposent d'un mandat de deux ans. Le médecin du travail, l'inspecteur du travail, l'ingénieur-conseil de la CRAM (Caisse régionale d'assurance-maladie) ou son équivalent de la MSA (Mutualité sociale agricole) pour les entreprises relevant du régime agricole et le responsable de la sécurité s'il existe sont des membres de droit, avec une voix consultative.

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale et de la sécurité des salariés de l'établissement et de ceux mis à sa disposition par une entreprise extérieure, y compris les travailleurs temporaires, ainsi qu'à l'amélioration des conditions de travail, notamment en vue de faciliter l'accès des femmes à tous les emplois et de répondre aux problèmes liés à la maternité. Il a également pour mission de veiller à l'observation des prescriptions législatives et réglementaires prises en ces matières. À ce titre, ses membres disposent d'un crédit d'heures mensuel. La fréquence des réunions est d'une fois par trimestre au moins sachant qu'une séance extraordinaire peut être prévue sur demande motivée (notamment en présence d'un danger grave et imminent ou d'un accident ayant produit des conséquences graves).

Le bilan de l'hygiène et de la sécurité dans l'entreprise, le plan d'activité annuel établi par le médecin du travail, ainsi que le programme annuel des actions envisagées dans ce domaine par le chef d'établissement, programme construit sur la base du document unique d'évaluation des risques sont communiqués au CHSCT.

c) L'Inspection du travail

Les inspecteurs du travail sont chargés de veiller à l'application des dispositions du Code du travail et des lois et règlements non codifiés relatifs au régime du travail, ainsi qu'à celles des conventions et accords collectifs de travail. À côté de cette mission, ils disposent aussi d'un rôle de conseil aux employeurs et aux salariés pour cette application ainsi que pour l'organisation des rapports sociaux dans l'entreprise. Ils interviennent, également, comme conciliateur à l'occasion de la négociation des conventions collectives ou du règlement de conflits collectifs de travail. Enfin, ils

endossent le rôle d'arbitre lorsque certaines difficultés surgissent au moment de la désignation de représentants du personnel dont le licenciement éventuel ne peut intervenir qu'avec son accord.

L'inspection du travail participe aux autres missions de la direction départementale liées à l'emploi, la formation professionnelle et l'amélioration des conditions de travail (art. L. 8112-1 et s., C. trav.).

d) L'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT)

Le réseau ANACT (ANACT et ARACT – Associations régionales ou antennes) pour l'amélioration des conditions de travail a pour vocation d'améliorer à la fois la situation des salariés et l'efficacité des entreprises, et de favoriser l'appropriation des méthodes correspondantes par tous les acteurs concernés. Il aide les entreprises et les autres organisations à développer des projets innovants touchant au travail. Son programme d'activité est défini dans un Contrat de Progrès signé avec l'État.

3 Le harcèlement au travail

La violence au travail, qu'elle soit physique ou morale, produit des effets néfastes sur la santé des salariés et sa prévention relèvent de la responsabilité de l'employeur. Tout salarié peut un jour ou l'autre se trouver confronter à ce phénomène et ce indépendamment de son statut hiérarchique.

■ Les différents types de harcèlement

La violence exercée sur un individu peut prendre deux formes : physique ou morale. Entre dans le cadre de la violence physique, le harcèlement sexuel. L'abus peut, également, se concrétiser par une violence morale : le harcèlement moral.

En 1993, un psychologue allemand, Heinz Leymann, a découvert le « *mobbing* ». Il s'agit d'un processus de harcèlement d'une victime par un ou plusieurs persécuteurs à la suite d'un banal conflit.

Le harcèlement est caractérisé par la répétition sur une longue période du processus. Les effets du *mobbing* visent, principalement, à exclure le salarié victime par une destruction de son équilibre psychique et son insertion sociale.

■ **Harcèlement moral**

a) **Définition**

Le Code du travail apporte une définition du harcèlement (art. L. 1152-1, C. trav.): « *Aucun salarié ne doit subir des agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation des conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel* ».

L'employeur doit répondre des agissements des personnes qui exercent, de fait ou de droit, une autorité sur les salariés. Il doit prendre toutes les dispositions nécessaires en vue de prévenir ces actes et est tenu, à ce titre, par une obligation de résultat.

b) **Le régime juridique**

Les règles de preuve sont aménagées en faveur de la victime. Dès lors que le salarié concerné établit des faits qui permettent de présumer l'existence d'un harcèlement, il incombe à la partie défenderesse de prouver que ces agissements ne sont pas constitutifs d'un tel harcèlement et que sa décision est justifiée par des éléments objectifs (art. L. 1154-1, C. trav.).

4 La gestion des perspectives sociales

L'introduction d'une démarche de perspectives sociales (GPS) permet de mesurer la satisfaction des salariés sur quatre grands thèmes :

- l'entreprise ;
- le travail ;
- les relations ;
- les perspectives professionnelles.

D'une certaine manière, on peut considérer cette nouvelle démarche comme un outil de prévention et une aide à la promotion du bien-être dans l'entreprise. Elle suscite le développement d'un dialogue social entre les différents acteurs de l'entreprise. La GPS s'intègre dans un processus d'amélioration continue de l'organisation et de ses conditions de travail.

Les défis de la fonction ressources humaines

CHAPITRE 4

La globalisation des économies, l'exacerbation de la concurrence mondiale, les technologies de l'information et de la communication... sont autant de nouveaux défis auxquels la fonction ressources humaines est amenée à faire face.

1 La GRH et le défi de la mondialisation

La mondialisation amène les entreprises à s'implanter dans de nouveaux pays pour accroître leurs parts de marché. Face à cette évolution, la fonction ressources humaines doit s'adapter en recherchant :

- la mise en place de politiques ressources humaines permettant d'harmoniser des cultures nationales et les cultures d'entreprises diverses ;
- une nouvelle compétitivité en s'appuyant sur les richesses de cette diversité.

Aujourd'hui, les recherches portent notamment sur le rôle occupé par les directeurs des ressources humaines (DRH) Europe. Ils ont pour mission principale de coordonner la politique ressources humaines au sein des différents sites du groupe. Pour cela, ils sont chargés de créer ou de renforcer l'homogénéité de la culture du groupe, de rechercher des synergies en matière de compétences et de maîtriser la diversité des législations nationales. Ils font partie de la catégorie des cadres à haut potentiel et tentent de répondre à la demande de cadres polyvalents.

2 La décentralisation de la fonction ressources humaines

Une partie des missions dévolues au service des ressources humaines est transférée aux chefs de service et à l'encadrement opérationnel. La gestion des ressources humaines n'est plus de la

compétence exclusive des directeurs des ressources humaines. On parle alors de « *fonction partagée* ».

Une tendance semble se dessiner dans les grandes entreprises se traduisant par une séparation au sein de la fonction ressources humaines en deux pôles :

- **les fonctions et métiers opérationnels** : des responsables régionaux ressources humaines sont mis en place pour faire le relais avec les services du personnel de chaque site sur une région et aider à la mise en œuvre de la politique globale ressources humaines ;
- **une fonction prospective** : elle est chargée de réfléchir, à moyen ou long terme, sur les compétences ou la gestion des carrières en relation étroite avec la stratégie globale de l'entreprise.

Cette fonction prospective a pris toute son importance avec l'arrivée du « papy-boom ».

3 L'externalisation de la fonction ressources humaines

L'externalisation, appelée aussi *outsourcing*, consiste à confier tout ou partie d'une fonction de l'entreprise à une société spécialisée dans un souci de réduction des coûts et des charges.

L'externalisation de la fonction ressources humaines s'explique par le fait que les entreprises se recentrent davantage sur leur domaine de spécialisation. C'est en quelque sorte la course à plus de productivité et de valeur ajoutée en externalisant les activités à faible valeur ajoutée. Par exemple, de plus en plus, la gestion de la paye, la rédaction des contrats de travail sont des missions confiées à des cabinets extérieurs travaillant pour plusieurs entreprises de secteurs différents.

Ce phénomène d'externalisation a permis la création de structures indépendantes spécialisées dans le recrutement, la formation, l'aide juridique...

Les activités externalisées dépendent aussi du secteur de l'entreprise. Les entreprises, pour lesquelles le *turn-over* (rotation de personnel) est faible, ont tendance à conserver les services ressources humaines en charge de la formation et de la gestion des carrières.

Avec la décentralisation et l'externalisation des fonctions de type administrative, la gestion des ressources humaines a développé de nouveaux contours en s'axant sur la gestion des compétences.

Aujourd'hui, la gestion des ressources humaines dans les entreprises constitue l'un des outils de mise en œuvre de la stratégie globale des entreprises.

4 La gestion des seniors

Les entreprises ont pris conscience d'un phénomène : le départ massif à la retraite d'une partie de son personnel, enfants du baby-boom. La pyramide des âges des entreprises s'effondre car beaucoup n'avaient pas anticipé ce problème, notamment en assurant le renouvellement des forces vives.

La difficulté tient surtout au risque de perte de savoir et savoir-faire. Les seniors disposent d'une expérience et de connaissances indispensables à la pérennité et à la continuité de l'activité. Certaines entreprises ont alors mis en place des systèmes de départs progressifs avec parrainage auprès des générations montantes. L'enjeu est le transfert des compétences et des réseaux informels.

Par ailleurs, la législation française, comme d'autres de ses voisines européennes, a allongé la durée d'activité par une loi n°2010-1330 du 9 novembre 2010 portant réforme des retraites. L'âge de la retraite est porté à 62 ans pour les assurés nés à compter du 1^{er} janvier 1956. Les salariés ne pourront prétendre à une retraite à taux plein qu'après avoir justifié de 42 ans d'activité professionnelle. De leur côté, les employeurs pourront procéder librement à une mise à la retraite d'un salarié âgé d'au moins 70 ans. La mise à la retraite entre 65 et 69 ans inclus (entre 67 et 69 ans à compter du 1^{er} janvier 2023) est subordonnée au respect par l'employeur d'une procédure le contraignant à recueillir l'assentiment du salarié pour pouvoir rompre son contrat, et ce depuis le 1^{er} janvier 2010.

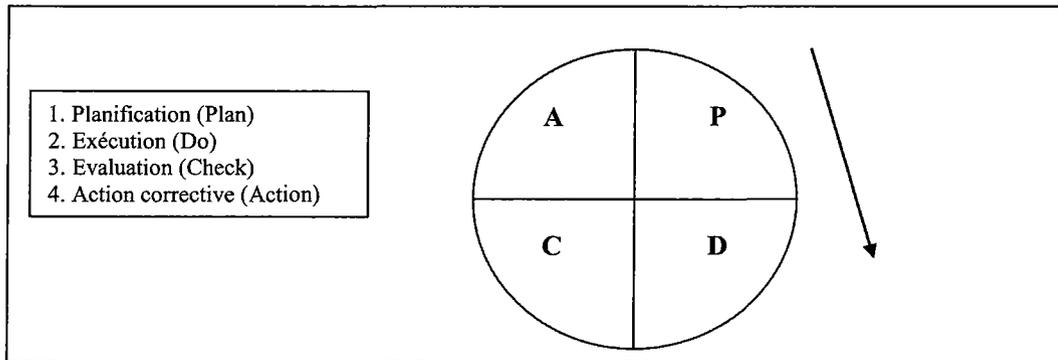
Les entreprises seront amenées à reconsidérer leur politique de gestion des seniors et à travailler sur une redéfinition des rôles de chacun.

5 La qualité dans la gestion des ressources humaines

La notion de qualité devient une préoccupation de plus en plus grandissante pour les directions des ressources humaines. Le contexte ultra-concurrentiel dans lequel les entreprises évoluent conduit ces dernières à rechercher de nouvelles niches de compétitivité. La démarche qualité contribue à créer un avantage comparatif. Les organisations, notamment de type industriel, ont, depuis plus de 30 ans, intégré le management par la qualité totale (*TQM* : *Total Quality Management*) au sein de leur système de production. Le TQM implique, entre autre, de produire selon une « orientation client » avec comme objectif premier : le satisfaire. L'application du TQM entraîne la mise en place d'un système d'évaluation et de certifications. L'ensemble des acteurs de l'organisation pensent selon la logique de l'amélioration continue, schématisée par le PDCA

(Roue de Deming) comportant quatre étapes clefs reproduites en continue (expliquant le mouvement de rotation de la roue).

Figure 3 : La roue de Deming



Cette logique s'applique désormais de plus en plus au sein des organisations. C'est une manière de démontrer que la gestion du capital humain est une priorité en termes de qualité et redevient un facteur compétitif. Le salarié prend la place du « client » pour lequel il faut essayer de répondre à ses besoins en termes de planification de son activité, de sa carrière, du management de ses compétences et de son suivi dans son implication organisationnelle (implication à la fois affective et calculée). Le **Système de Management par la Qualité** (SMQ) repose sur huit principes édictés par la norme ISO 9000 : 2000 – Système de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire) : l'orientation client, le leadership, l'implication continue, l'approche factuelle pour la prise de décision, la relation mutuellement bénéfique avec les fournisseurs. Les outils utilisés par les directions des ressources humaines pour mesurer l'efficacité et la performance de leur service sont les tableaux de bord en tenant compte d'indicateurs précis (selon le FD X 50-183) comme par exemple, pour mesurer le maintien des compétences : la perte de savoir et la capitalisation d'expérience (taux de compétences stratégiques perdues suite à un départ non planifié...).

La gestion des compétences

Chapitre 5	Compétence, qualification et poste	43
Chapitre 6	La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)	49

Compétence, qualification et poste

CHAPITRE 5

Les entreprises ont pris conscience de l'importance des compétences et de ses enjeux stratégiques à la fin des années 1980. Cette notion est aujourd'hui au cœur des politiques ressources humaines.

1 De la compétence aux compétences

■ La notion de compétence

De nombreux auteurs ont tenté de définir la notion de compétence. À partir de l'ensemble de ces définitions, il est possible de dégager les caractéristiques communément admises de ce terme.

a) Une multitude de définitions

Parmi la multitude de définitions existantes, peuvent être retenues :

- « *La compétence peut être définie comme une architecture cognitive de nature combinatoire propre à l'individu* » (Le Boterf) ;
- « *La compétence est un construit organisationnel, contingent au fonctionnement actuel et souhaité de l'entreprise* » (Legrand-Lafoy & Roussillon) ;
- « *La compétence est un savoir agir démontré. Elle est indissociable de la notion d'expérience* » (Pemartin) ;
- « *La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté* » (Zarifian).

b) Les caractéristiques de la compétence

- la compétence est *finalisée* : on est compétent par rapport à un objectif à atteindre ;
- la compétence est le résultat d'une *reconnaissance collective* : elle existe grâce aux regards des autres ;
- la compétence est constituée d'une *combinaison* : les savoirs, les savoir-faire, les savoir-être ;
- la compétence est de *nature contingente* : la compétence est relative à une situation rencontrée. Aucune personne n'est compétente en soi. Elle ne l'est qu'en fonction des exigences distinctives d'une situation de travail ;
- la compétence est observable lors de *mise en situation* ;
- la compétence est un *processus de construction permanente* : elle évolue dans le temps et tout au long de la carrière de l'individu.

■ La distinction entre compétence et qualification

La qualification est un jugement porté sur le niveau et sur le degré de compétence d'un individu, compte tenu de l'emploi qu'il occupe. Elle se distingue de la compétence en ce sens qu'elle peut être définie comme la reconnaissance, à un moment donné, de compétences.

Comme la compétence, c'est un concept de nature contingente variant d'une entreprise à une autre, d'un secteur à un autre (Amadiou).

2 La logique compétence et ses enjeux

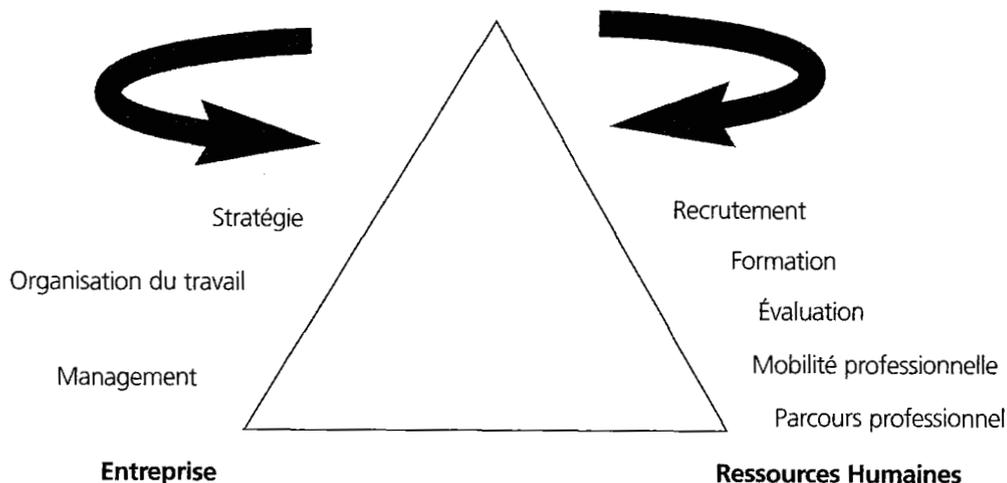
■ La logique compétence pour l'entreprise

Optique de l'entreprise	Utilisation de la compétence
Stratégie	La compétence fait partie de la stratégie de l'entreprise car les compétences nouvelles constituent des atouts compétitifs à l'égard des concurrents.
Organisation du travail	L'organisation du travail repose sur la notion de compétence (entre les compétences acquises et les compétences requises). Les missions et tâches sont réparties en fonction des compétences disponibles de chaque individu.
Management	Les managers ont comme mission de guider leur équipe pour une réussite optimale de leur mission. Ils sont amenés à détecter les compétences de leurs collaborateurs pour les affecter au mieux.

■ La logique compétence pour la gestion des ressources humaines

Optique des RH	Utilisation de la compétence
Recrutement	Le recrutement a pour objectif de répondre à l'une des fonctions majeures de la gestion des ressources humaines à savoir répondre aux besoins de l'organisation en matière d'attributions des ressources. Il s'agit alors de détecter des compétences recherchées auprès de candidats et de répondre aux attentes de l'organisation.
Formation	La formation consiste à permettre aux salariés d'une entreprise d'acquérir les compétences qui leur font défaut et par là même de répondre aux besoins de leur organisation. La notion de compétence est donc au cœur d'une formation efficiente.
Évaluation	L'évaluation conduit à mesurer le niveau de compétence d'une personne et de détecter les compétences restant à acquérir pour mener à bien sa mission au sein de l'organisation.
Mobilité professionnelle	La mobilité professionnelle offre la possibilité à un individu d'accroître son niveau de compétence au sein de son entreprise. En ce sens, la mobilité professionnelle peut avoir un effet bénéfique sur la motivation des salariés.
Parcours professionnel	La législation en vigueur sur la formation (cf. le DIF et le CIF) conduit à réfléchir sur le fait que les salariés sont amenés à se former tout au long de leur vie. La compétence se situe au centre de leur parcours professionnel : acquérir et mettre à jour ses compétences pour rester employable sur le marché du travail. La compétence devient une problématique majeure pour les entreprises et les services des ressources humaines pour tenter de respecter le principe d'employabilité.

Figure 4 : La logique compétence



Source : Eray (Ph.), « Management par les compétences, plébiscite pour un renouveau opérationnel de la GPEC », *Personnel – ANDCP*, n° 432, septembre 2002.

■ Les enjeux de la compétence

a) L'enjeu économique

Face au défi de la mondialisation et à une concurrence exacerbée, les entreprises recherchent une plus grande adaptabilité (modification des termes de l'échange, performance accrue...). La notion de capital humain prend alors tout son sens : les compétences acquises deviennent un enjeu économique et devant les coûts engagés pour les obtenir (cf. les formations...), les entreprises attendent un retour sur investissement. La notion de capital humain renvoie, par analogie, à la notion de capital (le travail étant un facteur de production) et à la capacité des hommes à produire une valeur ajoutée irréductible à leur seule force de travail (cf. les théories de Becker sur le capital humain).

b) L'enjeu organisationnel

La concurrence mondiale et l'exigence d'une plus grande adaptabilité des ressources de l'entreprise conduisent à rechercher la flexibilité. Cette flexibilité peut être quantitative (l'entreprise joue sur les quantités et le volume des facteurs de production, capital comme travail) ou qualitative (l'entreprise tente de réunir les compétences dont elle a besoin pour sa production). La notion de compétence devient alors un enjeu sur le plan organisationnel lors de la mise en place de flexibilité qualitative.

L'importance prise par la notion de compétence amène à réfléchir sur le rôle de l'organisation dans le développement de ces compétences. L'organisation devient un acteur de l'accroissement des compétences lorsqu'elle permet le développement des compétences des salariés qu'elle emploie (cf. Accord A cap 2000 dans le secteur de la sidérurgie). On parlera, dans ce cas, *d'organisation qualifiante*, notion mise en lumière par Zarifian.

Elle sera dite « *apprenante* » lorsque l'intérêt portera sur les processus collectifs de création, de diffusion, d'assimilation des connaissances et des savoir-faire dans l'organisation. L'accent est mis sur le processus de création et de transfert de la connaissance (Garvin).

c) L'enjeu sociétal

La législation en vigueur a renforcé la responsabilité sociale des entreprises en insérant dans la loi l'exigence de l'employabilité. Dorénavant, il revient aux organisations de mettre en œuvre les moyens dont elles disposent pour assurer aux salariés la mise à jour et le maintien de leurs compétences tout au long de leur carrière. Ce souci de l'employabilité, très intimement lié à la notion de compétence, répond à un enjeu sociétal : faire face à la montée du chômage en France.

L'emploi à vie dans la même entreprise n'étant plus possible, les salariés doivent être en mesure de répondre aux attentes du monde du travail au moment où ils ont perdu l'emploi qu'ils occupaient auparavant. Le salarié est amené à devenir un *acteur de son parcours professionnel* au côté de son entreprise.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

CHAPITRE 6

La compétence a un caractère contingent qui permet de penser qu'elle peut être définie comme un « construit social ». L'environnement extérieur des organisations (concurrence, évolutions démographiques) est à l'origine des stratégies aussi bien financière qu'organisationnelle. Ceci explique la nécessité pour les entreprises de mettre en place une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) pour prévoir les ressources humaines de demain, pôle de compétitivité.

1 Qu'est-ce que la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ?

■ De la Gestion prévisionnelle des emplois (GPE) à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La Gestion prévisionnelle des emplois (GPE) est apparue au milieu des années 1970 et avait pour objectif la recherche d'une adéquation entre les besoins de l'entreprise et les ressources disponibles.

Le raisonnement se fait uniquement sur l'emploi (aspect quantitatif). Progressivement, pour éviter de faire face à ce type de situations traumatisantes pour les salariés, les entreprises ont cherché à anticiper ces difficultés en agissant en amont à l'aide de la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Apparue au début des années 1980, elle désigne l'ensemble des pratiques et méthodes destinées à *permettre l'adaptation des ressources humaines aux besoins anticipés des entreprises.*



La GPEC conduit à mettre en place une démarche qui se veut prospective, stratégique, transversale, qualitative et collective :

- **démarche prospective** : la GPEC est une démarche prospective car il faut être capable d'appréhender les situations futures à la fois sur le marché du travail, dans le secteur d'activité de l'entreprise et au niveau de la concurrence mondiale ;
- **démarche stratégique** : la GPEC est une sorte de pari sur l'avenir car nul ne peut prévoir le futur. Les choix faits dans le cadre de la GPEC font partie des politiques stratégiques de l'entreprise ;
- **démarche transversale** : l'organisation qui décide de recourir au processus de la GPEC a une démarche transversale. Il n'est plus possible de raisonner selon le cloisonnement des services internes. On recherche la polyvalence des compétences tant au niveau collectif qu'individuel ;
- **démarche qualitative** : la GPEC implique très concrètement le caractère qualitatif du facteur travail, comme facteur de production ;
- **démarche collective** : la GPEC consiste à envisager la notion de compétence dans le cadre de l'organisation prise dans sa globalité. Toutefois, les outils mis en place pour la réalisation de la GPEC doivent pouvoir se décliner du collectif vers l'individu.

■ Les trois concepts de base de la GPEC

a) Le concept d'acteur

La GPEC n'est possible que si l'on tient compte du salarié en tant que tel. Il doit être reconnu dans sa dimension « *d'acteur stratégique et identitaire* ». Le facteur travail devient une richesse à part entière pour l'organisation.

b) La segmentation par « emploi-type »

La segmentation par « *emploi-type* » désigne un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identique ou similaire, suffisamment homogènes pour faire l'objet d'une gestion des compétences adaptée. La segmentation par « emploi-type » constitue un moyen de cerner les compétences, au cœur de la GPEC.

c) Les compétences

La notion de compétence est l'élément central de la GPEC. Elle regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être requis pour tenir un emploi. Les outils de la GPEC auront pour but d'agir sur les facteurs combinés de la compétence.

2 Le processus de la GPEC

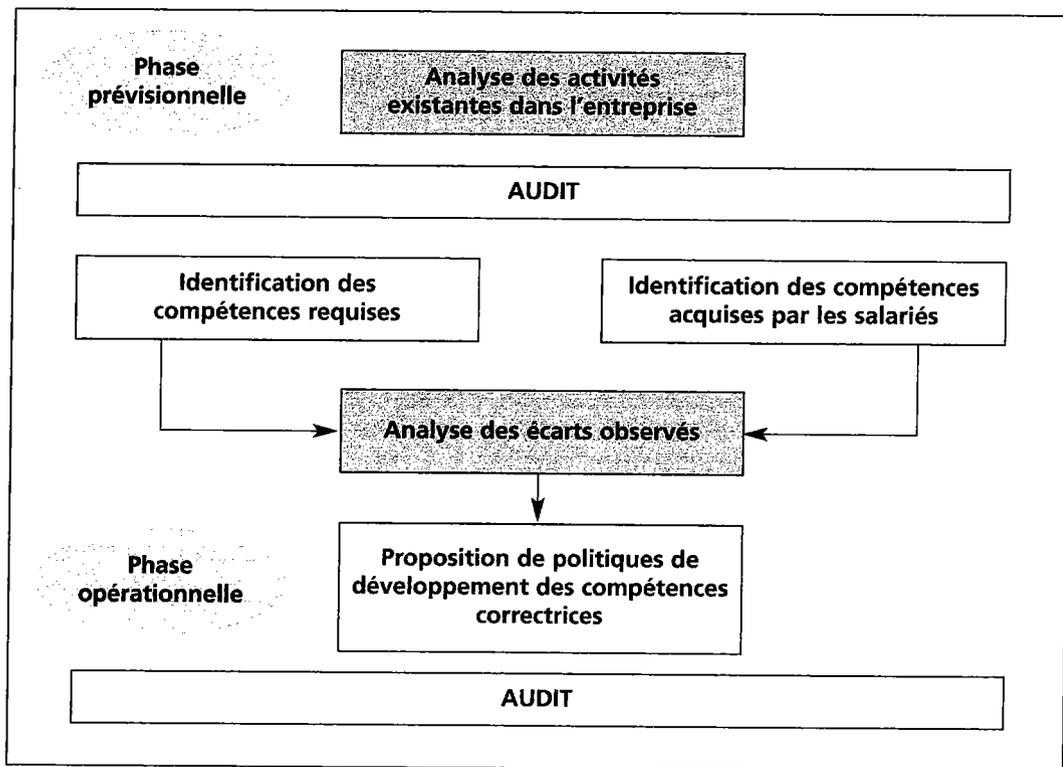
Depuis la loi du 18 janvier 2005, loi de Cohésion sociale, les entreprises de plus de 300 salariés ont obligation de mettre en place un accord de méthode GPEC (art. L.2242-15, C. trav.). L'employeur s'engage tous les trois ans à une négociation portant sur :

- **les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise (CE)** sur la stratégie de l'entreprise ainsi que ses effets prévisibles sur l'emploi et sur les salaires ;
- **la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences**, sur laquelle le CE est informé, ainsi que sur les mesures d'accompagnement susceptibles de lui être associées, en particulier en matière de formation, de validation des acquis d'expérience, de bilan de compétences ainsi que d'accompagnement de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

La GPEC n'est possible que si des étapes successives sont réalisées :

- **l'analyse de l'existant** : il s'agit de recenser les compétences présentes dans l'entreprise et de faire un état des lieux des politiques déjà mises en place ainsi que de leur efficacité ;
- **l'analyse des écarts** : elle consiste à observer les différences existantes entre les compétences déjà disponibles dans l'entreprise et celles manquantes ;
- **les propositions et suivis des politiques correctrices** : l'audit réalisé doit permettre de mettre en lumière les difficultés rencontrées par l'organisation. À partir de ces observations, des corrections peuvent être opérées. Pour que ces solutions soient véritablement efficaces, il est nécessaire de réaliser un suivi régulier des politiques mises en œuvre, notamment au moyen de tableaux de bord.

Figure 5 : Synthèse du processus de la GPEC



3 Les outils de la GPEC

Les politiques correctrices instaurées à l'issue de la GPEC nécessitent des outils tant pour leur contenu que pour leur suivi.

■ **La formation**

La formation est un moyen de produire de la compétence. Elle peut être envisagée selon plusieurs niveaux :

- **une approche économique** : il s'agit d'appliquer une logique d'investissement aux ressources immatérielles (ou intellectuelles) de l'entreprise. L'entreprise investit pour la formation en vue de permettre à ses salariés d'acquérir de nouvelles compétences ; elle attend un retour sur son investissement en terme d'accroissement de la productivité et de la compétitivité ;
- **une approche psychologique** : la formation est un partage entre un projet individuel fondé sur des attentes et l'intérêt économique de l'entreprise lié à la notion d'investissement ;
- **une approche sociologique** : la formation devient un outil de socialisation des individus (cf. intégration des nouveaux salariés). Elle devient un vecteur du développement de la culture organisationnelle.

La formation peut intervenir à l'initiative de l'employeur (au moyen, entre autre, du plan de formation) ou à celle du salarié par l'utilisation des deux dispositifs juridiques principaux : le DIF et le dispositif de portabilité affilié (droit individuel de formation, lois du 4 mai 2004 et du 24 novembre 2009) ou le CIF (congé individuel de formation).

■ **La transmission des savoirs**

Les entreprises sont, aujourd'hui, confrontées au départ massif en retraite des seniors. Or, peu ont anticipé la transmission des savoirs au risque de voir se perdre des compétences et des réseaux informels tissés au fur et à mesure de leur carrière. Il existe pourtant de nombreux outils favorisant la transmission des connaissances au sein de l'entreprise comme les logiciels *groupware*, la mise en place de parrainage ou tutorat...

■ **L'évaluation**

L'évaluation est utile à plusieurs stades de la vie du salarié pour mesurer, entre autres, le niveau des compétences acquises et celles restant à acquérir. Pour être utile et efficace, un certain nombre de principes doivent être respectés :

- expliquer le « **pourquoi de l'évaluation** » : s'agit-il de rémunérer, promouvoir, recruter, former, favoriser la communication, collecter des données, créer un dialogue social... ? L'objectif de l'évaluation doit être clair pour ne pas susciter des désillusions auprès du salarié évalué. L'absence d'enjeux est un risque pour la pertinence de l'évaluation ;

- *l'objet de l'évaluation* : l'évaluation porte-t-elle sur les compétences d'après un référentiel établi ? sur les résultats d'une mission ?... Elle n'est pas arbitraire et illimitée mais circonscrite à un domaine défini au préalable et porté à la connaissance de la personne évaluée ;
- *l'identification de l'évalué et de l'évaluateur* : pour mener une évaluation, il faut obligatoirement une personne à évaluer et un évaluateur. Se pose alors la question de la légitimité de l'évaluateur : est-ce un supérieur hiérarchique direct ? éloigné ? Exerce-t-il une mission proche de celle de la personne évaluée ? Cette problématique est forte dans le cadre de la mise en place d'une évaluation à 360° où une personne se trouve évaluée par un panel de collaborateurs (supérieurs hiérarchiques comme personnes placées sous sa direction), voire de partenaires extérieurs (fournisseurs, clients...) dont elle ne connaît pas l'identité, protégé par l'anonymat et réalisé par un cabinet extérieur à l'entreprise.

L'ensemble de ces questions renvoie à la perception de la légitimité de l'évaluation par la personne qui y est soumise. De cette légitimité naît l'efficacité de ce procédé, outil aidant à mesurer les effets des politiques correctrices de la GPEC.

Le recrutement

Chapitre 7	Les enjeux du recrutement	57
Chapitre 8	Le déroulement du recrutement	63

Les enjeux du recrutement

CHAPITRE 7

Le recrutement est une étape essentielle pour l'entreprise en ce sens qu'il a pour fonction principale de répondre aux besoins en ressources humaines de l'organisation.

1 L'importance du recrutement

L'importance de la phase de recrutement peut s'expliquer par divers motifs :

- **le coût de la main-d'œuvre.** Le recrutement doit prendre en compte l'ensemble des coûts liés à la préparation et à la recherche de candidats. Ce coût varie selon les postes à pourvoir ;
- **la stabilité de la main-d'œuvre.** Actuellement, l'état du marché du travail ne permet plus aux salariés de prétendre à un emploi à vie. Ils seront amenés à changer d'organisation plusieurs fois au cours de leur carrière. Cette instabilité de la main-d'œuvre a également un coût que les ressources humaines doivent apprécier et tenter de prévoir en fonction de l'état de la conjoncture économique ;
- **la qualification exigée des RH.** L'accroissement du niveau de qualification et d'études des salariés induit une augmentation du vivier potentiel de candidats mais, a pour effet pervers, une hausse des coûts salariaux ;
- **la présence syndicale.** La présence de syndicats dans les entreprises a pour effet de garantir aux salariés une bonne application de leurs droits et une vigilance accrue quant à la qualité des conditions de travail. Les conventions collectives sont de plus en plus une source de droit du travail et viennent compléter les contrats de travail. Du fait de leur mission et dans le souci de l'amélioration des conditions de travail, les syndicats peuvent influencer l'aspect quantitatif du recrutement ;

- **les changements technologiques.** Les changements technologiques ont modifié les besoins des entreprises et les besoins en qualification. Les besoins en recrutement varient en fonction des évolutions technologiques. Ainsi, on a vu progressivement l'outil informatique remplacer les hommes pour réduire leur nombre et leurs fonctions au strict minimum. Cette mutation technologique s'observe également auprès des services généraux (comptabilité, gestion des paies...) grâce à des logiciels de plus en plus perfectionnés ;
- **la législation du travail.** La législation française du travail tente de protéger au mieux les salariés qui sont susceptibles de se retrouver dans un état de dépendance économique vis-à-vis de leur employeur. L'application de ces législations devient de plus en plus complexe et nécessite des compétences et des connaissances de la part des services RH lors du recrutement ;
- **la conjoncture économique.** Lorsque la conjoncture économique est peu favorable, les candidats sollicitent des emplois pour lesquels ils sont souvent surqualifiés ou sous-qualifiés. En cas de surqualification, le recruteur doit éviter de se laisser tenter par des effets d'aubaine et doit surveiller en permanence l'adéquation entre les limites du poste et les possibilités du titulaire.

2 Les fonctions du recrutement

■ Répondre aux besoins de l'organisation

L'analyse des besoins de l'organisation passe par cinq questions fondamentales :

- **Quelles sont les compétences dont on a besoin** pour réaliser les missions, les objectifs de l'organisation ?
- **Qui dispose de ces compétences ?** Sont-elles couvertes par des collaborateurs de l'entreprise ?
- **Le recrutement est-il vraiment nécessaire ?** Une réorganisation interne n'est-elle pas préférable ?
- **Les besoins à couvrir sont-ils à court terme, moyen terme ou long terme ?**
- **Faut-il privilégier le recrutement externe ou interne ?** Le recrutement interne présente un avantage indéniable en ce sens que le candidat connaît déjà l'entreprise, sa culture et qu'il est moins coûteux et plus rapide que le recrutement externe. L'inconvénient majeur est l'absence de renouvellement du potentiel d'innovation et le risque du non-renouvellement de la pyramide des âges, ce qui peut être comblé par un recrutement externe. Au contraire, le recrutement externe présente comme point faible la nécessité de procéder à l'intégration du nouvel embauché et le risque de démobilitation.

L'ensemble de ces questions renvoie aux problématiques de la GPEC. Le recrutement demande un diagnostic préalable des besoins de l'entreprise afin qu'il puisse remplir ses fonctions. Le

recrutement n'est qu'une solution parmi d'autres pour répondre à la problématique de la gestion prévisionnelle des emplois et compétences. Les responsables des services ressources humaines peuvent opter pour un programme de formation du personnel interne, une réorganisation des services en répartissant différemment les tâches de chacun...

Il est important de souligner que le recrutement a un coût qui varie selon le procédé utilisé et la volonté de recruter en interne ou en externe. En 2000, une enquête mettait en évidence que 73,5 % des entreprises utilisent les petites annonces pour recruter, 47,5 % font appel à un cabinet de recrutement, 37,4 % recourent à un site Internet (interne ou externe), 35,2 % embauchent des stagiaires déjà présents dans l'entreprise et 24,4 % s'adressent à un chasseur de têtes. Les entreprises n'hésitent plus à mixer les outils pour recruter.

Tableau 3 : Synthèse des critères d'efficacité des procédés de recrutement

Procédé	Efficacité	Rapidité	Coût	Cas d'utilisation
Affichage	Variable	Oui	Négligeable	Personnel d'exécution, vendeurs
ANPE	Variable	Oui	Réduit	Personnel d'exécution
Offre aux écoles, aux associations d'anciens élèves	Efficacité pour le recrutement de débutants	Fin d'année scolaire	Réduit	Du personnel d'exécution (BEP) aux emplois très qualifiés (grandes écoles)
Annonce d'offre d'emploi dans la presse générale ou professionnelle	Grande efficacité si l'image de l'entreprise est favorable	1 moi environ	Assez élevé	Tous postes administratifs, postes d'exécution aux postes de responsables
Conseil en recrutement	Grande efficacité (notoriété du conseil)	1 mois environ	Élève	Postes d'encadrement
Chasseur de tête	Grande efficacité (notoriété du conseil)	1 mois environ	Élève	Dirigeants Cadres supérieurs

Cooptation par des employés	Efficacité pour constituer une équipe	Oui	Réduit	Postes d'exécution et travail en équipe
Offre à un temporaire ou à un stagiaire	Choix réduit, mais faible risque d'erreur	Oui	Très réduit	Surtout exécutants
Recrutement interne	Choix réduit, mais procédé motivant	Oui	Réduit	Procédé à privilégier, pour toutes qualifications

■ Définition du profil recherché

La définition du profil recherché implique d'identifier :

- *l'intitulé du poste* : secrétaire de direction, collaborateur responsable à l'international... ;
- *l'implantation géographique* : en Ile-de-France, en Europe... ;
- *la description des missions* : listes des principales missions, des objectifs de la fonction, les pouvoirs inhérents à la fonction... ;
- *les moyens mis à disposition pour réaliser la mission* ;
- *les critères de performance* ;
- *les évolutions possibles du poste*.

À partir de ces éléments, le profil du candidat sera confronté au profil idéal recherché. Celui qui s'en rapproche le plus sera retenu.

On peut citer l'exemple d'un poste de secrétaire trilingue.

Profil de poste

	1	2	3	4
Relations : <ul style="list-style-type: none"> • Présentation • Élocution • Dynamisme 				
Formation : <ul style="list-style-type: none"> • Formation générale • Formation technique • Expérience • Pratique courante de l'Anglais 				
Aptitudes : <ul style="list-style-type: none"> • Attention (test) • Mémoire (test) • Méthode • Sens de l'initiative • Ténacité • Sens du contact • Travail en équipe • Confidentialité 				
	Méd.	AB	B	TB

Légende	1	2	3	4
Formation générale	Niveau Bac	Bac	Bac+ 2 ans	Master
Formation technique	BEP	Bac	Licence	
Expérience	Stage	1 an	Entre 1 et 2 ans	Plus de 2 ans
Anglais	Notions	Scolaire	Lu, écrit	Parlé

Une *fiche d'attribution de fonctions* sera établie pour les exécutants alors qu'on parlera de *fiche de définition de fonctions* pour le personnel cadre.

Le déroulement du recrutement

CHAPITRE 8

Le recrutement passe par plusieurs étapes et outils encadrés par des règles juridiques impliquant une certaine vigilance de la part des services des ressources humaines.

1 Les étapes du recrutement

Le recrutement comporte quatre étapes fondamentales : *la définition des besoins de l'organisation, l'appel à candidature, la sélection et le placement*. Après avoir vu la première de ces étapes, la définition des besoins, il nous reste à envisager les trois suivantes.

■ L'appel de candidature

Pour lancer un appel à candidature, il faut se poser une question clé : quel est le nombre de candidats à partir duquel sera faite la sélection ? On parle alors de *ratio de sélection*.

L'appel à candidature implique également que les responsables du recrutement s'interrogent sur l'opportunité de rechercher un candidat au sein de l'organisation (*appel à candidature interne*) ou extérieur à celle-ci (*appel à candidature externe*). Il se peut qu'ils décident de faire un *recrutement mixte* en diffusant l'annonce par les canaux de communication interne et externe à l'organisation :

- *candidatures internes* : ce choix permet de favoriser la fidélisation des salariés, de conserver les valeurs de l'entreprise mais présente un inconvénient qui est l'absence de régénération des équipes, autrement dit, de sang neuf. Par ailleurs, elles ont un coût très minime car la diffusion de l'information se fait par les canaux de communication internes à l'entreprise (intranet, journal d'entreprise, affichage dans les locaux...);

- **candidatures externes** : privilégier les candidatures externes permet de renouveler les équipes et d'apporter un nouveau souffle. Généralement, les directions des ressources humaines utilisent les moyens de communication suivants : les organismes paritaires de placement (APEC à destination des cadres et du Pôle Emploi, né de la fusion entre l'ANPE et les ASSEDIC), les cabinets de chasseurs de tête pour la recherche de cadres à haut potentiel, la presse (spécialisée, nationale ou régionale) ;
- **candidatures spontanées** : il arrive que des candidats transmettent directement leur dossier à une entreprise sans pour autant répondre à un besoin identifié ou à une annonce. Ce mode de recrutement n'est pas à négliger car il peut faire gagner un temps précieux aux entreprises qui ont su conserver et classer les demandes les plus intéressantes.

L'annonce d'une offre d'emploi comprend un certain nombre d'éléments qui permettent de cibler le candidat recherché et de respecter le principe de non-discrimination.

Tableau 4 : Les principaux éléments entourant l'annonce d'une offre d'emploi

Éléments	Explications
Préalables à l'annonce	<ul style="list-style-type: none"> • identifier le candidat cible à partir du profil établi • établir la durée et le suivi de l'annonce • sélectionner les médias les mieux adaptés • rédiger le texte de l'annonce de façon claire et complète • fixer les dates appropriées de parution • avoir le souci du respect des contraintes des médias à utiliser
Spécificité du contenu	<ul style="list-style-type: none"> • faire apparaître clairement la raison sociale de l'organisation si l'annonce n'est pas anonyme • présenter succinctement l'organisation (nom, taille, domaine d'activité...) • présenter le profil du poste, ses exigences, les intervalles salariaux offerts • identifier les contacts à établir, la date limite pour présenter sa candidature...
Discrimination	<ul style="list-style-type: none"> • respecter les lois établies à l'intérieur d'une demande exprimée par une annonce • utiliser les titres d'emploi pour désigner les postes et non les types de personnes
Modalités de l'annonce	<ul style="list-style-type: none"> • entrer en contact avec les supports choisis (journaux, radio...) • choisir le format d'annonce qui combine plusieurs facteurs (importance du poste, prestige de l'organisation, budget...) • choisir un support qui rencontre les besoins de l'organisation (tirage, coût...) • réserver un emplacement dans les médias retenus et vérifier que l'annonce passe en temps voulu et selon les autres spécifications désirées

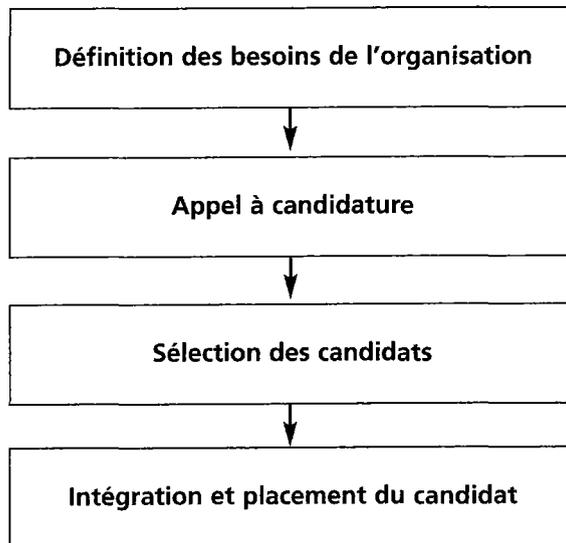
Source : Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti et al., *Gestion des ressources humaines*, éd. De Boeck Université, 2001, p. 832.

■ **La sélection**

Il s'agit de comparer un modèle préétabli du candidat souhaité au moyen de critères. Chaque candidat est convié à un entretien où sera évaluée une grille de critères correspondant au profil idéalement attendu. Pour chaque critère, une note pondérée en fonction de l'importance de ce critère sera attribuée au candidat. Au final, le candidat qui se rapprochera le plus de l'optimum recherché sera recruté. Pour tester au mieux un candidat, il existe un certain nombre d'outils mis à la disposition des recruteurs allant des questionnaires psychologiques aux mises en situation.

■ **Le placement**

Le placement constitue l'étape finale du recrutement. Il s'agit de l'entrée en fonction du candidat. Les entreprises commencent à développer de manière encore très approximative le « **parrainage** » des nouveaux arrivants. L'objectif est de permettre au nouvel employé de se familiariser le plus rapidement possible avec son environnement de travail. Une personne de son service (collègue ou responsable direct) sera chargée de lui expliquer ce qui est attendu de lui et de l'intégrer auprès de la collectivité au travers des contacts indispensables au bon déroulement de ses activités.

Figure 6 : Synthèse sur les étapes du recrutement

2 Les outils du recrutement et leur fiabilité

Pour sélectionner le candidat qui sera susceptible de correspondre aux besoins de l'entreprise, les recruteurs utilisent plusieurs outils. Toutefois, il existe un cadre légal qui régleme la procédure de recrutement afin d'empêcher toute discrimination, quelle que soit sa nature, et tout abus. Dès lors, les candidats à un emploi doivent être informés préalablement des méthodes et des techniques d'aide au recrutement qui seront utilisées à leur égard (art. L. 1221-8 et L. 1222-3, C. trav.).

■ Le curriculum vitae

Le *curriculum vitae*, plus communément appelé le CV, permet au recruteur d'effectuer un premier tri des candidatures en fonction des besoins antérieurement définis. Des groupes de

candidats peuvent ainsi être constitués à partir de leurs expériences et qualifications. Il comprend généralement les rubriques suivantes : renseignements généraux, formation scolaire et professionnelle, stages de formation, connaissances particulières, expérience de travail, loisirs, intérêts particuliers.

La question se pose actuellement d’anonymer les CV afin d’éviter les discriminations à l’embauche.

Des études ont montré que l’insertion des populations immigrées et des personnes habitants des quartiers dits défavorisés rencontraient de nombreuses difficultés à décrocher un simple entretien.

■ ***La lettre de motivation***

La lettre de motivation a pour objectif de renseigner le futur employeur sur les motivations du candidat à postuler au poste proposé. Très souvent, il s’agit pour les candidats de mettre en avant l’adéquation de leur profil aux besoins de l’entreprise. La lettre de motivation reste majoritairement manuscrite. Ceci montre que le candidat a pris le temps de rédiger et de réfléchir aux raisons pour lesquelles il souhaite intégrer cette entreprise et pas une autre. La lettre de motivation est également l’occasion, dans certains cas, d’avoir recours à la graphologie. La graphologie est une technique qui prétend pouvoir déterminer les traits de la personnalité d’un candidat à partir de l’analyse de son écriture. Même si cette pratique existe, elle n’est pas très répandue et ne peut en aucun cas déterminer à elle seule l’issue qui sera donnée à la candidature soumise.

■ ***L’entretien***

L’entretien d’embauche est l’outil de sélection le plus fréquemment utilisé. Son importance est capitale car de nombreux responsables du personnel disent se faire une idée sur le candidat en quelques minutes. Il arrive qu’un candidat soit soumis à plusieurs entretiens (avec le responsable des ressources humaines, un psychologue, un responsable de service ou de département...). L’entretien peut prendre la forme d’un entretien directif comprenant des questions ouvertes ou fermées comme la forme d’un entretien non directif, laissant libre cours au candidat pour se présenter.

Il peut se dérouler individuellement ou en groupe, créant une concurrence entre les candidats. Le recruteur est soumis à deux obligations légales majeures qui encadrent la procédure de recrutement et l'entretien :

- **les informations demandées**, sous quelque forme que soit, au candidat à un emploi ou à un salarié ne peuvent avoir pour objectif que d'apprécier sa capacité à occuper l'emploi proposé ou ses aptitudes professionnelles (art. L. 1221-6, C. trav.);
- **au cours de l'entretien**, le recruteur ne pourra pas poser de questions en lien avec ses origines, ses mœurs, son orientation sexuelle, sa situation de famille, ses opinions politiques, religieuses, ses activités syndicales ou mutualistes, son apparence physique. Il s'agit d'**éviter toute forme de discrimination** visant à écarter, pour des motifs fallacieux, une personne d'une procédure de recrutement (art. L. 1232-1, C. trav.).

■ **Les mises en situation**

La procédure de recrutement peut conduire les responsables ressources humaines à recourir à des jeux de rôle ou à des mises en situation. L'objectif est d'observer le candidat en simulant une situation professionnelle. Par exemple, les candidats à un poste de commercial devront faire face à un client mécontent ou leur vanter l'un des produits de l'entreprise. Les recruteurs peuvent ainsi juger du comportement et des réactions du candidat face à des situations classiques ou inhabituelles.

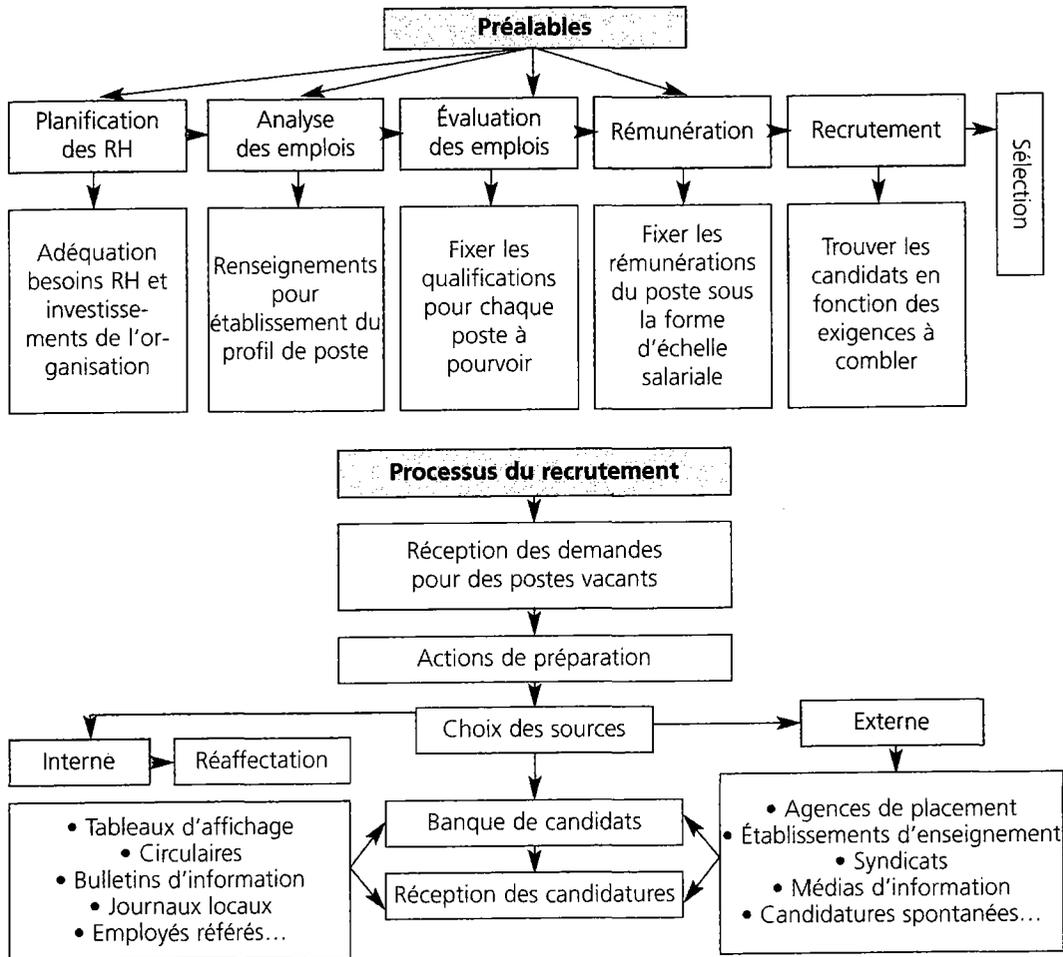
Ces jeux de rôle peuvent se dérouler individuellement ou en groupe. Dans le cas de jeux de rôles en groupe, il s'agit le plus souvent de mesurer si le candidat est capable de travailler en équipe, de faire preuve d'initiative et sait s'imposer dans un groupe.

■ **Les autres outils**

Parmi les autres outils, il en existe qui sont plus ou moins farfelus. Tels sont notamment les cas de l'utilisation de l'astrologie (science qui n'a pas fait ses preuves en la matière), la morphopsychologie (étude de la structure du visage d'un candidat afin d'en dresser le portrait psychologique), la numérologie (valeur chiffrée des lettres du nom)... Apparaît, aujourd'hui, l'hématologie qui consiste à demander le groupe sanguin d'un candidat pour déterminer ses traits de caractère et son comportement au travail.

L'utilisation de l'ensemble de ces techniques reste très marginale et prête plutôt à sourire.

Figure 7 : Synthèse sur le processus du recrutement et ses préalables



Source : Sekiou, Blondin, Fabi, Peretti et al., *Gestion des ressources humaines*, éd. De Boeck Université, 2001, p. 832.

La rémunération

Chapitre 9	Qu'est-ce que la rémunération ?	73
Chapitre 10	Stratégies des entreprises et politiques de rémunération	77

Qu'est-ce que la rémunération ?

CHAPITRE 9

La rémunération est souvent au cœur des préoccupations des salariés et recouvre des dimensions très variées. Elle constitue l'un des outils phares de la stratégie des entreprises.

1 Les fondements de la rémunération

La rémunération fait partie des éléments fondamentaux du contrat de travail. Le salarié perçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail.

■ Rémunération, salaire et traitement

Dans le langage courant, il est fréquent d'utiliser de manière indifférenciée ces trois notions. La notion de **traitement** désigne la rémunération perçue par les fonctionnaires. La distinction entre le **salaire** (sous-entend « ouvrier ») et la **rémunération** (« des cadres ») a tendance à s'estomper pour employer ces deux termes en qualité de synonyme.

■ Le système de rémunération

La base du système de rémunération repose sur une question : ***faut-il payer l'emploi tenu ou la contribution que chaque personne apporte au fonctionnement de l'entreprise ?*** Chaque entreprise met en place un système de rémunération en fonction des pratiques d'évaluation utilisées.

Parmi les méthodes en vigueur, on peut citer :

– **la comparaison par paires** : il s'agit de réaliser un classement en termes de « est supérieur à » pour chaque emploi ;

- **les méthodes analytiques ou critérielles comme la méthode Hay** : elle est principalement utilisée pour les emplois de cadres qui sont décrits selon un schéma type puis analysés à l'aide de trois critères (la finalité du poste dans l'organisation, l'initiative créatrice par rapport au degré de difficulté des problèmes à résoudre, la compétence).

Le choix d'un outil d'évaluation est délicat car il renvoie à la question de l'objectivité des méthodes retenues.

■ La masse salariale

La masse salariale désigne les sommes financières que l'entreprise consacre à la rémunération de ses salariés, c'est-à-dire les salaires bruts versés (salaires nets et charges sociales ouvrières) et les charges sociales patronales qu'elle supporte. Autrement dit, la masse salariale constitue l'ensemble des salaires versés pendant une période de temps (mois, année) dans une économie ou dans une entreprise.

Son évolution dépend de celle du salaire moyen par tête et du nombre de salariés occupés.

Plusieurs facteurs peuvent faire varier la masse salariale :

- les éléments liés à sa composition : le niveau des salaires individuels, le niveau des effectifs et la structure des qualifications ;
- les décisions ponctuelles prises antérieurement qui produisent des effets d'inertie. Parmi les effets possibles, on peut citer :
 - **l'effet noria** : il s'agit de l'effet produit par le remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers sont moins bien payés, car ils disposent d'une expérience plus réduite, permettant ainsi à l'entreprise de diminuer ses coûts,
 - **l'effet effectif** : si les effectifs de l'entreprise augmentent, alors la masse salariale va augmenter, et inversement. Ceci explique que certaines entreprises aient recours aux suppressions d'emplois pour diminuer leur masse salariale,
 - **l'effet structure** : les modifications de la structure des qualifications dans l'entreprise auront des effets sur la masse salariale puisqu'il s'agit d'une de ses composantes,
 - **le GVT (glissement, vieillissement, technicité)** : l'objectif est de mesurer les conséquences des différentes augmentations individuelles. Le **glissement** vise les augmentations accordées sans qu'il y ait de transformation, ni de la qualification ni de la nature du travail. Le **vieillissement** concerne les effets d'évolution des taux des primes d'ancienneté ou l'application de mesures d'augmentations automatiques. Enfin, la **technicité** correspond aux changements de qualification d'un agent. Ces trois éléments sont susceptibles d'expliquer les variations de la masse salariale.

2 Les différentes natures de la rémunération

■ Rémunération directe/indirecte

La *rémunération directe* se compose de trois éléments : le salaire fixe, le salaire de performance et les primes. Le salaire de performance permet de tenir compte des efforts fournis par une personne pour mener à bien sa mission. Il varie d'une année sur l'autre et peut porter sur la part individuelle réversible (bonus, commission...) et la part d'équipe réversible (bonus, prime d'objectif...).

La *rémunération indirecte* correspond aux périphériques considérés comme plus ou moins éloignés (*stock-options*, logement de fonction...).

■ Rémunération immédiate/différée

La *rémunération différée* est liée principalement aux statuts des personnes. Parmi les rémunérations différées, on peut citer l'exemple des *stock-options*, de la retraite par capitalisation... Cette rémunération est perçue après l'écoulement d'une durée ou lors de la survenance d'un événement comme le départ du salarié de l'entreprise.

Au contraire de la rémunération différée, la *rémunération immédiate* est celle qui est reçue sans délai par le salarié.

■ Rémunération fixe/variable

La *rémunération fixe* est composée du salaire, des primes et des autres gratifications fixes découlant du poste occupé ou en fonction de critères personnels (expérience, ancienneté dans l'entreprise...).

Elle ne peut être inférieure au minimum légal. La structure du salaire fixe est déterminée à partir de trois éléments : la convention collective, les référentiels propres au secteur d'activité de l'entreprise et les méthodes d'analyse et de classification des emplois.

La *rémunération variable* peut être collective ou individuelle. La part variable individuelle, composée de primes et bonus, est mesurée à l'aide de divers indicateurs :

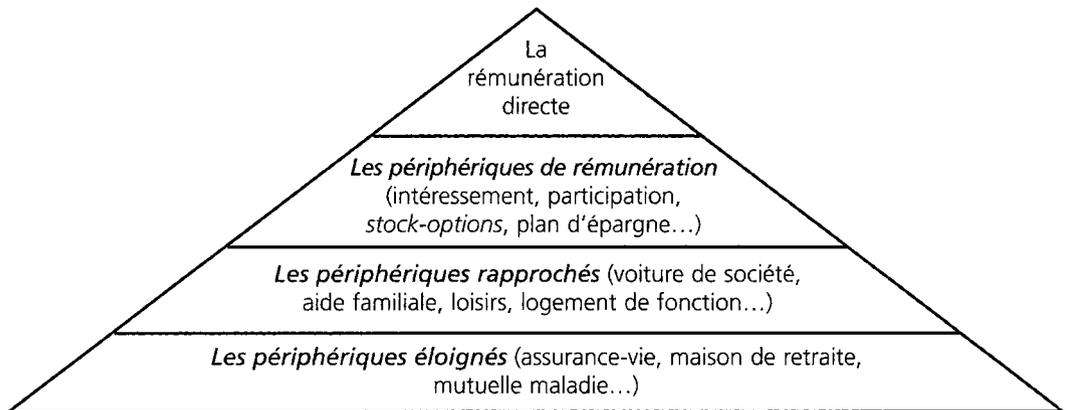
- une évaluation des performances individuelles ;
- des objectifs fixés en début de période ;
- les résultats de la période précédente.

La difficulté de ce type de rémunération réside dans le choix des critères de performance et la possibilité d'individualiser les résultats, souvent l'objet d'une réussite collective.

La part variable collective est la seule rémunération au mérite que perçoivent les salariés à l'exclusion des commerciaux. Sa détermination peut résulter :

- de critères de performances globaux : résultat net pour la participation ou résultat d'exploitation ou productivité pour l'intéressement ;
- de critères spécifiques à de petits collectifs de travail (prime ou bonus d'équipe).

Figure 8 : La pyramide des rémunérations



Source : d'après Donnadieu (G.), *Du salaire à la rétribution*, Paris 1993, éd. Liaisons.

Stratégies des entreprises et politiques de rémunération

CHAPITRE 10

Le choix d'une politique de rémunération n'est pas anodin et entraîne des implications sur la gestion des ressources humaines dans son ensemble.

1 Le choix d'une politique de rémunération

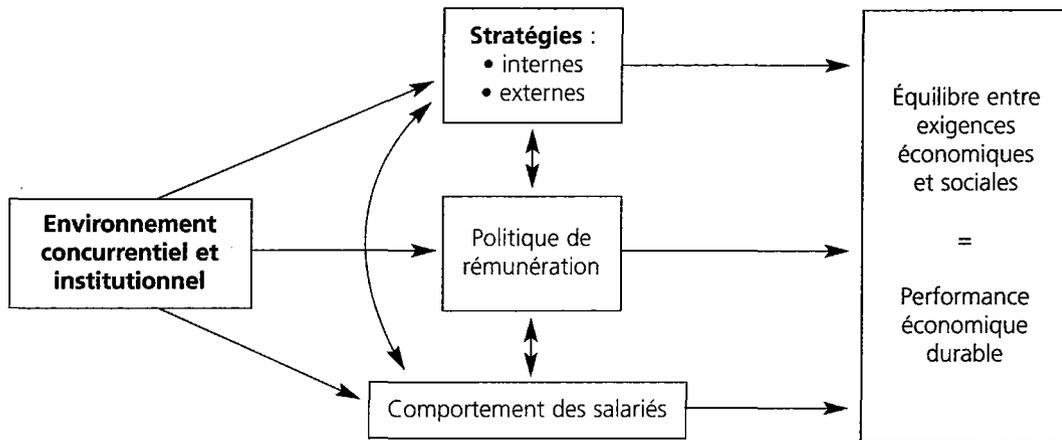
L'entreprise connaît des contraintes internes et externes liées à son environnement. Le choix pour une rémunération (globale, individuelle ou collective) n'est pas sans conséquences. C'est la raison pour laquelle il est important de connaître l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

■ Le cadre d'analyse des politiques de rémunération

La rémunération est un acte économique en ce sens que seule l'activité économique de l'entreprise (sauf cas exceptionnel lié au versement de subvention) permet le versement de la rémunération.

De même, la gestion des rémunérations exerce une influence directe sur la perception d'équité des salariés et donc sur l'équilibre social. En cela, la politique de rémunération est loin d'être une activité mineure pour les responsables des ressources humaines.

Figure 9 : Cadre d'analyse des politiques de rémunération



Source : Sire (B.) et Tremblay (M.), « Contraintes et objectifs d'une politique de rémunération », ouvrage coordonné par Peretti (J.-M.) et Roussel (P.), in *Les rémunérations*, éd. Vuibert 2000.

Le schéma ci-dessus a le mérite de résumer les effets de l'environnement concurrentiel et institutionnel sur le choix de la politique de rémunération :

- **l'influence de l'environnement concurrentiel** : les organisations vont orienter leurs pratiques de rémunération de manière à faire valoir la maximisation des objectifs économiques. Ce comportement rationnel permet de penser, d'après de nombreux auteurs, qu'il existe un fort degré d'uniformité dans les politiques de rémunération ;
- **l'influence de l'environnement institutionnel** : selon la théorie néo-institutionnelle, cette uniformisation des politiques de rémunération ne s'expliquerait pas par une décision rationnelle. Le cadre institutionnel (lois, conventions collectives...) exerce une influence déterminante sur les choix en matière de politique de rémunération.

■ **Les facteurs externes et le choix d'une politique de rémunération**

a) Le marché financier

Il influe le choix d'une politique de rémunération en raison, notamment, des signaux envoyés vers les apporteurs de capitaux et des logiques de gouvernement d'entreprise. Par exemple, il n'est pas rare d'observer que l'annonce d'un plan social a pour effet l'accroissement de la valeur d'un titre car les apporteurs de capitaux y voient les prémices d'un assainissement de la situation financière de l'entreprise. De même, les formules de rémunération retenues pour les hauts dirigeants auront des retombées pour l'ensemble du personnel en raison des modifications des grilles salariales.

b) Le marché des biens et des services

Les entreprises qui pratiquent une stratégie de réduction des coûts ont un système de rémunération dans lequel on trouve un salaire de base et des avantages sociaux plus faibles que la moyenne du marché.

c) Le marché du travail

Les situations de sous-emploi et de plein-emploi ont des effets sur la politique de rémunération des entreprises. En période de *sous-emploi*, l'objectif est d'attirer les compétences nécessaires pour l'entreprise. En période de *plein-emploi*, l'offre de travail devient rare et l'enjeu de la rémunération s'accroît. Les responsables des ressources humaines sont alors obligés de raisonner en fonction des pratiques utilisées par la concurrence. La situation est alors plus complexe à gérer car il est important d'essayer de maintenir une équité interne afin d'éviter toute surenchère.

■ **Les facteurs internes et le choix d'une politique de rémunération**

a) La culture d'entreprise

La culture d'entreprise peut être définie comme la perception et l'interprétation des valeurs d'une organisation que se donnent ses membres afin d'être en mesure de comprendre, d'apprendre (Bertrand, 1991). Pour d'autres auteurs, la culture d'entreprise refléterait les symboles, le langage, l'idéologie, les rituels et les mythes perceptibles dans les organisations (Pettigrew, 1979). Ainsi, la politique de rémunération serait un mode de reconnaissance et donc un élément important de la culture d'entreprise. Toutefois, est-ce la culture qui détermine la politique de rémunération ou l'inverse ?

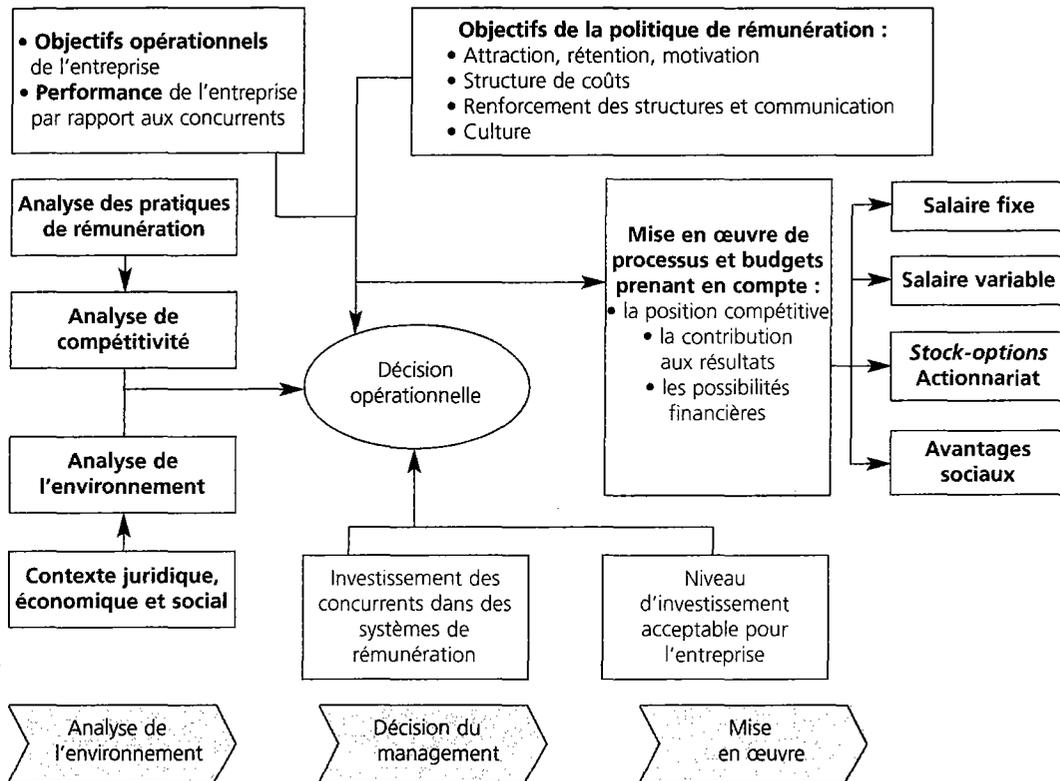
b) L'organisation du travail

D'après les travaux de plusieurs spécialistes, la conception du travail exerce une influence déterminante dans les choix en matière de gestion des ressources humaines. Les recherches ont montré que les entreprises qui recourent à des équipes de travail ou à des modes participatifs sont plus enclines à mettre en place des politiques de rémunération collective. Cela peut s'expliquer par la difficulté à dissocier le travail individuel du travail de groupe.

c) La qualité

Les recherches menées dans ce domaine ont permis de mettre en lumière qu'au sein des organisations qui intègrent l'approche qualité totale, la rémunération remplirait trois fonctions principales : *orienter les comportements désirés, créer une culture de qualité*, véhiculer une image externe quant à *l'importance accordée à la satisfaction des clients*. Le choix d'une politique de rémunération se fait de façon à renforcer la démarche « client ». Pour atteindre cet objectif, il est primordial de mettre en place un système d'évaluation des performances collectives et individuelles et un système d'incitations pour valoriser l'effort collectif comme l'effort individuel.

Figure 10 : Architecture d'une politique de rémunération



Source : Corniglion (J.-L.), « Politique de rémunération et rémunération différées », *Personnel*, n° 435, décembre 2002.

Le schéma ci-dessus résume les étapes nécessaires à la détermination de l'architecture d'une politique de rémunération au sein d'une organisation. Le processus est complexe et produit des effets sur le comportement des salariés.

2 Les effets de la rémunération sur le comportement des salariés

■ Rémunération et motivation des salariés

La motivation est un processus complexe qui réunit trois composantes :

- *le niveau d'attente des individus* (E) : il s'agit de la perception que l'individu a des performances qu'il peut atteindre en fonction des efforts qu'il fournit ;
- *l'instrumentalité* (I) : cela désigne la perception de la récompense que l'individu peut obtenir en fonction de sa performance ;
- *la valence* (V) : c'est-à-dire la valeur affective que représente la récompense de la performance.

La motivation (M) serait le résultat de l'équation suivante (Vroom, 1964) :

$$M = V \times I \times E$$

D'après cette vision (*théorie des attentes*), l'individu travaille pour le futur. Cette conception de la motivation expliquerait que les individus sont attirés davantage par les perspectives d'évolutions (de salaire, de carrière...) qu'une entreprise est susceptible de proposer plutôt que par des salaires hauts sans progression possible.

Selon d'autres théories (cf. Porter et Lawler, 1968), il est distingué ce qui relève de la rétribution intrinsèque (directement liée à l'emploi occupé comme l'intérêt du travail, le statut social...) et la rétribution extrinsèque provenant d'éléments externes au travail (salaire et primes, avantages en nature...). Il peut y avoir compensation entre ces deux modes de rétribution.

En conclusion, le choix d'une politique de rémunération peut avoir des effets sur la motivation des salariés. Elle n'est pas neutre et constitue un des outils de la politique globale de gestion des ressources humaines de l'entreprise.

■ Rémunération et fidélisation des salariés

Le mode de rémunération retenu peut avoir une influence sur le niveau de fidélisation des salariés. Des travaux tentent de démontrer le lien entre les *stock-options* et la fidélisation des individus au sein de l'organisation. Les *stocks-options* (ou plans d'options sur actions) font partie du cadre général de la participation des salariés. Le procédé consiste, pour l'entreprise, à accorder à certains salariés des options d'achat ou de souscription sur les actions de la société. Le mécanisme

permet au salarié de réaliser une plus-value si le cours des actions augmente entre le moment où l'option est souscrite et l'exercice de l'option. Ce procédé n'est pas accessible à l'ensemble des salariés et vise généralement les dirigeants et cadres à haut potentiel.

À une autre échelle, la relation entre rémunération et fidélisation des salariés peut être tenue dans les mêmes termes et être généralisée à l'ensemble des salariés par le moyen de la participation légale, de l'intéressement et du plan d'épargne entreprise.

Tableau 5 : Distinction entre participation et intéressement

Participation légale	Intéressement
<ul style="list-style-type: none"> • Obligatoire dans les entreprises d'au moins 50 salariés. • Calcul du montant de la réserve de participation (R) : $R = (B-5 C/100) \times (S/VA)$ • Tous les salariés doivent pouvoir bénéficier de la participation légale. La répartition du montant de la réserve de participation entre les bénéficiaires est faite, en principe, proportionnellement à leur salaire dans la limite d'un double plafonnement. Les accords peuvent prévoir d'autres formules de répartition. • Il doit faire l'objet d'une négociation au sein du comité d'entreprise, ou entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales ou être ratifié à la majorité des deux tiers par le personnel. • Blocage pour 5 ans de la participation à compter de l'ouverture des droits. Il existe des cas de déblocage anticipé (<i>exemple</i> : le mariage, une naissance, un divorce, un décès, une invalidité, une cessation d'activité...). • Exonérations fiscales et sociales. • Exonération d'impôts pour les salariés. • Soumission à la CSG et à la CRDS avant la répartition aux salariés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Système facultatif. • Tous les salariés de l'entreprise peuvent bénéficier de l'intéressement. Toutefois, l'accord peut prévoir des conditions limitatives (comme l'ancienneté). • Il est collectif et repose sur une formule de calcul applicable à tous les salariés sans distinction. • Il doit conserver un caractère aléatoire et facultatif. • Il doit faire l'objet d'une négociation au sein du comité d'entreprise, ou entre le chef d'entreprise et les organisations syndicales ou être ratifié à la majorité des deux tiers par le personnel. • L'accord est conclu pour 3 ans. • Les sommes peuvent être versées sur un compte épargne temps, un plan d'épargne entreprise (PEE) et financer un congé longue durée. • Il est plafonné à 20 % du total des salaires bruts versés à l'ensemble des salariés. Un plafond est fixé pour les salariés et correspond à la moitié du plafond annuel de la Sécurité sociale. • Absence de charges sociales et fiscales pour l'entreprise. • Imposition pour les salariés (sauf si versement dans un PEE) et soumission à la CSG et à la CRDS.

B = bénéfice ; C = capitaux propres ; S = salaires ; VA = valeur ajoutée

Le plan d'épargne entreprise est un système collectif et facultatif ouvrant aux salariés la faculté de participer, avec l'aide de leur entreprise, à la constitution d'un portefeuille de valeurs mobilières.

Les sommes versées sont temporairement bloquées et exonérées de charges sociales et fiscales.

Il peut être créé dans toute entreprise et au niveau de l'entreprise ou du groupe ainsi qu'entre entreprises ne constituant pas un groupe (plan d'épargne interentreprises – PEI). Il est également possible d'instituer un *plan d'épargne pour la retraite collectif* (PERCO).

Il est alimenté par les versements volontaires des participants pouvant être complétés par des versements de l'entreprise (appelés abondement).

L'ensemble de ces dispositifs constitue les périphériques des rémunérations ; ils ont pour objectif la fidélisation des salariés, notamment en raison de l'indisponibilité des sommes pour des durées plus ou moins longues.

Tableau 6 : Grille d'analyse des objectifs stratégiques

Conséquence sur l'objectif Augmentation de l'élément	Attraction/ Fidélisation	Motivation	Flexibilité
Rémunération fixe	+	- ?	-
Rémunération au mérite individuel	?*	+	+
Rémunération au mérite collectif	+	+	+
Partage du profit	+	+	+ ?
Participation au capital	++ ?	+ ?	
Avantages en nature et aides diverses	+		-
Complément retraite	+		-
Prévoyance	+		-
Avantages carrières	+	+	?
Statut social	+		?
Intérêt du travail	+	+ ?	

Source : Cadin (L.), Guérin (F.), Pigeyre (F.), *Gestion des ressources humaines*, Dunod, 2007.

*: le « ? » signifie qu'il existe un risque ou une hypothèse non validée.

Ce tableau permet de synthétiser les effets d'une augmentation d'un des éléments de la rémunération sur les objectifs de comportement des salariés.

■ **Rémunération et compétence**

La politique de rémunération peut être orientée de manière à placer les compétences au cœur de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. La mise en place d'une telle politique suppose que l'entreprise puisse apporter des réponses aux questions suivantes :

- Quelle définition retenir de la compétence ? Parle-t-on de rémunérer les compétences requises par des emplois de même niveau (compétences horizontales) ? des compétences verticales (requises par des emplois d'encadrement) ? des compétences « en profondeur » (approfondissement de la maîtrise de son emploi actuel) ? (Lawler, 1994) ;
- Quel type de compétences l'entreprise cherche-t-elle à rémunérer : savoirs, savoir-faire ou savoir être ?
- S'agit-il de rémunérer des compétences déjà acquises ou à acquérir ?
- Quel système d'évaluation des compétences veut-on mettre en place ?
- Quel sera le caractère incitatif du système de rémunération ?
- Quelle sera la forme retenue de cette rémunération ?

La communication d'entreprise

Chapitre 11	Qu'est-ce que la communication ?	89
Chapitre 12	La communication interne	95
Chapitre 13	La communication de crise	101

Qu'est-ce que la communication ?

Communiquer est tout sauf simple. La communication revêt un processus complexe et tient une place de premier choix dans la stratégie tant interne qu'externe des entreprises.

CHAPITRE 11

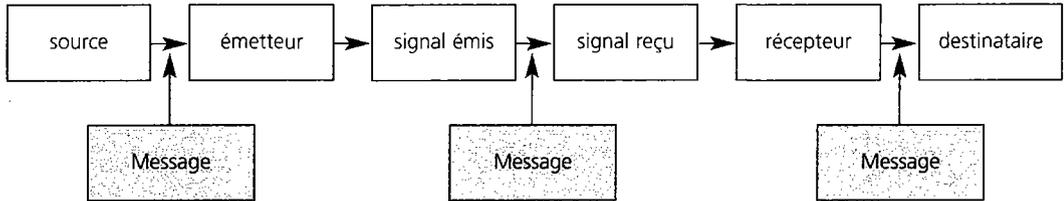
1 Les approches théoriques de la communication

■ Définition générique

Le Petit Larousse (1974) définit la communication comme « l'action de communiquer quelque chose : avis, message, renseignement ». Il ajoute qu'en psychologie, le terme désigne « la transmission de l'information au sein d'un groupe considérée dans ses rapports avec la structure de ce groupe ».

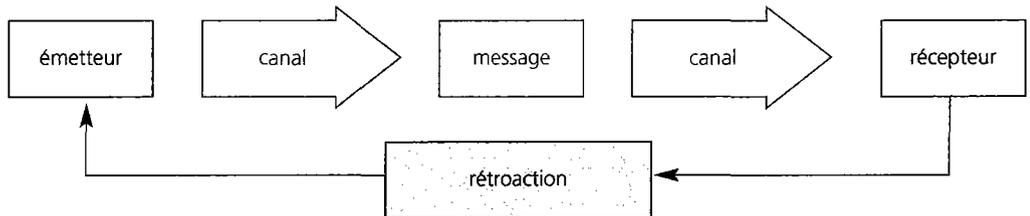
■ Approche psychologique

En psychologie, la communication a été longtemps définie à partir du *modèle de la transmission de l'information* conçu par Shannon et Weaver (1949) :



Wiener (1947) définit la communication comme « *la théorie des systèmes complexes autocontrôlés et des communications, tant chez les animaux que dans les machines* ». Cette théorie fait intervenir un aspect essentiel dans toute communication, c'est le *feed-back*, c'est-à-dire le fait que la réception d'un message donne lieu à un retour d'information vers l'émetteur.

Plus tard, Moscovici insère sa définition dans le tissu social fait d'individus motivés : « *Les phénomènes de communication sociale désignent les échanges de messages linguistiques et non linguistiques (images, gestes...) entre individus et groupes. Il s'agit des moyens utilisés pour transmettre une certaine information et influencer autrui* ».



■ **Approche sociologique**

En sociologie, la communication est définie, à partir de Durkheim, comme une interaction au sein d'un réseau où s'échangent et se partagent des représentations collectives. Pour Mead, interagir n'est pas seulement être en rapport avec des individus qui demeurent extérieurs et indifférents les uns aux autres.

Morin (1996) met l'accent sur le récepteur et sur les relais entre l'émetteur et le récepteur. Il semble considérer comme canal de transmission de la communication seulement ce qui est relayé par un support. Or la voix, avec ses composantes verbales et paralinguistiques, est un support et un canal dans une communication face à face. Il y a toujours un canal.

■ **Approche linguistique**

Guiraud (1968) définit la communication comme « *un transfert d'information au moyen de messages s'effectuant entre un émetteur et un récepteur par l'intermédiaire d'au moins un canal de transmission* ». C'est la langue, système abstrait de signes par le truchement duquel s'effectue la communication, qui constitue l'objet d'étude des linguistes. La communication en soi n'a pas de place dans la linguistique traditionnelle.

■ **Approche systémique**

C'est à partir des travaux de Bateson (1951) que naît une théorie de la communication qui s'inspire fortement de la démarche systémique : elle se présente comme un modèle qui conçoit les activités de façon relationnelle et considère que tout événement comporte des « aspects communicatifs ». Elle s'est développée autour de l'École de Palo Alto. Cette école établit une **équation entre comportement, relation et communication**. La communication s'étend à l'ensemble du comportement (notamment aux modes de communication non lexicaux). Il est impossible de ne pas communiquer. Dans cette perspective, la valeur de la communication humaine découle de la valeur des messages comportementaux. Cette école a établi que les individus avaient recours à deux types de codes ou de signaux. Une distinction est faite entre la communication digitale (utilisation d'une information objective, logique) et la communication analogique (mode de communication sur les relations).

2 Les caractéristiques et mise en œuvre d'une politique de communication

■ Les caractéristiques de la communication

La communication se caractérise par le fait que :

- *le message est une séquence ordonnée d'éléments* puisés dans un répertoire de signes par l'émetteur, qui les organise selon certaines lois inhérentes au message à transmettre ;
- *le message est le support d'une nouveauté* : il existe un certain degré d'imprévisibilité et c'est dans cette mesure qu'il a valeur d'information ;
- l'information se présente comme une *réduction de l'incertitude* ;
- la théorie de l'information s'intéresse *aux propriétés des messages du point de vue de leurs effets sur le récepteur*.

Ainsi, la communication s'établit en fonction d'un ensemble de codes et le rôle fondamental du message est d'en permettre une reconnaissance claire.

■ La mise en place d'une politique de communication

La fonction management d'une entreprise à vocation industrielle ou commerciale consiste à mener celle-ci selon une trajectoire qui définit des objectifs, en tenant compte de chacun des paramètres liés au fonctionnement interne et aux instances externes. Les différents paramètres des structures (finances, production, maintenance, administration...) internes doivent être ajustés aux exigences des différentes instances externes auxquelles l'entreprise a à faire face. La communication peut permettre ces ajustements. La réussite d'une politique de communication repose sur un certain nombre d'aspects :

- *la volonté de la direction générale* de mettre en œuvre une réelle politique de communication ;
- *l'implication de l'encadrement* : il est indispensable de faire comprendre à l'encadrement que l'autorité ne s'attribue pas, mais que pour savoir diriger les hommes, il faut savoir les écouter, les informer et gagner leur adhésion ;
- *la formation au concept de communication* : l'échange d'information n'est pas naturel dans une entreprise où se trouvent juxtaposées des attitudes de rétention du côté des émetteurs et de refus d'information du côté des récepteurs ;

- *la mise en place d'un pilotage du système d'information* dont les objectifs seraient de contrôler la quantité d'information mise en circulation pour éviter l'apparition de sur- ou sous-information et de vérifier les effets de chacun des modes de communication utilisés ;
- *l'adaptation aux interlocuteurs*: la différence de niveau de formation, l'habitude des échanges entre individus de même milieu ayant les mêmes préoccupations et loisirs, se rencontrant dans les mêmes réunions, peut occasionner une communication assortie de l'illusion que les significations sont partagées. Il est important d'avoir une adéquation au sujet, au but, aux capacités et aux attentes du récepteur.

Même si certains outils sont mieux adaptés que d'autres à certains types de messages, il ne faut pas oublier que l'utilisation d'un maximum de moyens de communication garantit une plus grande chance de compréhension du message. Finalement, la communication est un processus très complexe sans que l'on puisse dire pour autant qu'elle joue un rôle au sein du mécanisme d'appropriation.

Il existe, néanmoins, un ensemble d'indices concordant qui laissent penser que la communication influence l'individu au travers de la compréhension qu'il a d'un message. La communication dispose d'une place de premier ordre pour susciter l'adhésion de tous à la conduite d'un changement.

La communication interne

CHAPITRE 12

La communication interne est souvent méconnue par les salariés et négligée par les entreprises qui disposent pourtant de nombreux moyens pour sa mise en œuvre.

1 Définition de la communication interne

La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser, les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle se place au cœur du processus de cohésion.

■ **Les objectifs de la communication interne**

La communication interne a pour objectif principal de permettre aux acteurs de l'entreprise de disposer de l'information dont ils ont besoin dans l'organisation. Cet objectif est rendu possible par différents canaux présents au sein de l'organisation. De cet objectif principal découlent d'autres objectifs.

a) **Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise**

Grâce aux mécanismes de la communication interne, les acteurs de l'entreprise sont informés sur les projets économiques, sociaux et culturels de leur organisation. Ce rôle de la communication interne offre la possibilité à chacun de définir avec précision son domaine d'intervention et de répondre au besoin de cohésion globale propre à chaque organisation. La

communication interne permet de diffuser auprès de tous les salariés la stratégie globale de l'entreprise et d'en assurer sa compréhension.

b) Accompagner le management

Le mode de communication mis en place est fonction du modèle organisationnel :

- *pour les organisations tayloriennes* où les rôles et les tâches sont décomposés, la communication interne est quasi absente ;
- *dans le cadre des organisations pyramidales*, la communication est essentiellement ascendante car dictée par l'importance du lien hiérarchique ;
- *au sein des organisations en réseau*, les canaux de communication interne sont multipliés et transversaux, correspondant aux besoins du management par projet. Le lien hiérarchique est aplani et le management se veut plus participatif.

c) Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et de valeurs communes

La communication interne favorise le développement de la culture d'entreprise et la diffusion de valeurs communes. Elle offre aux services des ressources humaines un support de diffusion des valeurs de l'entreprise et contribue, par là même, à l'intégration des nouveaux embauchés.

■ La communication interne ascendante et descendante

On parle de *communication ascendante* pour les informations qui partent des salariés vers les organes de direction. Elle est fondamentale car elle permet de mettre en avant les interrogations du personnel. Elle doit favoriser l'émergence d'un bon climat social et nécessite une réelle transparence ainsi que de la confiance.

On parle de *communication descendante* lorsque les informations suivent la ligne hiérarchique en partant des organes de direction à destination des salariés de l'entreprise. L'objectif de la communication descendante est d'informer, former et orienter.

2 Les fonctions de la communication interne

La communication interne favorise la compréhension, la circulation et peut devenir une condition de la cohésion. Elle constitue un facteur essentiel d'équité dans les échanges sociaux (Bies et Moag, 1986). Les explications fournies peuvent faciliter une meilleure compréhension et rendre la décision plus acceptable.

Tableau 7 : Les fonctions de la communication interne

Communication interne et compréhension	Communication interne et circulation	Communication interne et cohésion
<p>La communication d'information sert de support à la performance individuelle. Tout homme a besoin de comprendre la nature de l'activité qui lui est confiée, de replacer cette activité dans le cadre élargi de l'organisation au sein de laquelle il travaille.</p>	<p>Communiquer, c'est aussi faire circuler l'information. Les outils et les supports de cette circulation constituent une préoccupation permanente des dirigeants qui ont souvent l'impression que leur action n'est pas suffisamment connue des salariés.</p>	<p>La communication n'est pas la simple juxtaposition d'informations. Elle suppose un détour par les besoins et les capacités de compréhension de ceux à qui elle s'adresse. Pour assurer son identité, l'organisation doit créer un ensemble cohérent de signes et de symboles susceptibles de faciliter un langage commun.</p>

Source : Igalens (J.), *La communication interne, Encyclopédie de la Gestion et du Management*, ss. la direction de R. Le Duff, Dalloz 1999.

3 Les outils de la communication interne

■ Les supports écrits

a) Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise constitue l'un des supports privilégiés des entreprises pour la communication interne. En 2003, 94 % des entreprises de plus de 500 salariés affirmaient disposer d'un journal d'entreprise. Il présente l'avantage d'exposer les évolutions de l'entreprise au personnel : les activités réalisées par des salariés, les nouveaux embauchés, les départs, la stratégie de l'entreprise en France ou à l'international... L'appropriation du journal d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leur offrant la possibilité de s'identifier à leur organisation.

b) La revue de presse

La revue de presse consiste à informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe

de l'entreprise. Il s'agit de regrouper les articles, parus dans la presse quotidienne nationale comme régionale, concernant l'entreprise. Sa périodicité varie selon la taille et les événements rattachés à l'entreprise. Depuis la loi du 3 janvier 1995, les revues de presse sont taxées afin d'éviter la reproduction gratuite des articles sans l'accord du support.

c) La note de service

La note de service est présente dans toutes les entreprises et ce quelle que soit leur taille. Elle a pour objectif principal de fixer ou de rappeler les règles de fonctionnement interne. C'est un outil de la communication ascendante. Il s'agit d'informer et non de créer une interactivité entre l'émetteur et le récepteur.

d) Le panneau d'affichage

Le panneau d'affichage est un moyen de prévenir, de sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise. L'affichage répond à une exigence minimale du droit d'expression des salariés dans l'entreprise et à la communication faite par les instances représentatives du personnel.

e) La documentation

La documentation a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission. De nombreuses entreprises sont dotées d'une salle de documentation, de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil.

■ Les supports oraux

a) Les réunions

Les réunions ont pour objectif de rassembler dans un même lieu des personnes concernées par un même problème. Ensemble, elles vont essayer de le résoudre en échangeant leurs idées. Ces réunions peuvent être plus ou moins formelles selon les besoins exprimés et l'urgence de la situation.

Les personnes sont amenées à communiquer sur leurs idées et à formuler des propositions ou prendre note de nouvelles données modifiant leur mission et leur environnement.

b) Les entretiens

Les salariés disposent d'un *entretien individuel* annuel qui leur permet de faire le point sur leur mission, leur rôle et leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Cet entretien est

animé par le responsable hiérarchique du salarié. Il permet d'établir une relation entre le salarié et son responsable tout en s'expliquant sur l'année écoulée.

À côté de cet entretien formalisé, il existe les *entretiens informels* décidés au hasard des rencontres ou des événements de l'entreprise. Ils se déroulent dans un cadre moins conventionnel et sont censés créer une relation de confiance entre les managers et leurs équipes.

■ **Les supports électroniques**

L'intranet et la messagerie électronique concernent tant les petites entreprises que les plus grandes structures. En fait, le critère ne doit pas être la taille de la société ou du service mais le besoin de partager l'information. Lorsqu'une entreprise décide de s'équiper d'un intranet, il faut qu'elle prévoie de doter à terme tous les membres de l'entreprise d'un ordinateur en réseau. Ceci est valable même si certains n'en ont pas vraiment besoin. En effet, l'ordinateur va devenir rapidement un outil de communication au même titre que le téléphone. Les managers doivent se préparer à modifier leurs manières de diriger et de travailler. Un bon intranet doit comprendre obligatoirement une messagerie. Il s'agit d'un élément basique qui permet d'envoyer des missives à n'importe quel membre de l'entreprise. L'avantage est que deux correspondants n'ont pas à être là au même moment pour communiquer. L'un des autres rôles de l'intranet consiste dans la simplification des procédures administratives internes : formulaires de demande de congé, plannings, avances de frais... se dématérialisent progressivement pour être complétés directement à l'écran.

L'intranet est un outil de communication dont les études montrent qu'il est créateur de coopération grâce au forum agissant comme un vecteur de décloisonnement. De même, l'intranet permet la mise en place d'applications de type *groupware*. Les salariés peuvent accéder à des plates-formes de coopération électronique très structurantes favorisant le partage de l'information au sein de groupes clairement identifiés. Cela peut constituer une solution complète au service d'une meilleure organisation du travail d'équipe.

L'intranet peut être un outil fédérateur s'il a pour vocation de réunir différents services ou applications intranet, développées et exploitées par ailleurs au sein d'un espace de communication et d'accès.

La communication de crise

CHAPITRE 13

Aujourd'hui, il n'est pas rare de voir des entreprises mêlées à des scandales susceptibles d'avoir des répercussions sur leurs activités. Pour cela, elles doivent mettre en place un plan de communication et une stratégie adaptée à la nature de la crise traversée (exemples : boycott, pollution, corruption...).

1 **La construction d'un plan de communication de crise**

Le plan de communication de crise vise à fixer le cadre de cohérence de l'ensemble du dispositif de communication. Il permet de mettre en place une ligne de conduite pour les différents acteurs. Il comprend plusieurs étapes pour gérer au mieux la crise.

■ **La préparation**

La préparation consiste à élaborer pour chaque crise potentielle répertoriée le message essentiel à émettre. La préparation légère comporte plusieurs phases :

- rédaction de la position prise par l'organisation ;
- le choix du discours ;
- les réponses aux principales questions posées.

Pour une préparation approfondie, l'entreprise prépare un dossier de presse présentant de la manière la plus exhaustive le contexte de la crise dans ses aspects économiques, techniques, historiques, politiques...

■ *Le discours*

La préparation du discours a pour principal objectif d'accroître l'efficacité de la transmission du message :

- *pour les messages oraux* : l'accent sera mis sur la brièveté des déclarations, le rappel du cœur du message et l'utilisation de l'image ainsi que la maîtrise de soi ;
- *pour les messages écrits* : l'action portera sur la connaissance du sujet et la précision des propos tenus.

■ *L'importance du tissu relationnel*

Lors d'une crise, la communication de l'entreprise doit absolument privilégier certains interlocuteurs en favorisant l'établissement d'une relation de confiance, nécessaire à une entreprise dont l'image a été ternie. Cela peut concerner les pouvoirs publics, les médias, le milieu associatif, les riverains de l'entreprise. Chacun d'entre eux a un rôle important à jouer dans la communication de l'entreprise face à une crise.

■ *Le rôle d'Internet*

Le rôle d'Internet ne doit pas être négligé car il peut être utilisé comme un moyen de déstabiliser l'entreprise en atteignant un grand nombre de personnes et en propageant des rumeurs, source de désinformation. Au contraire, il s'agit d'un outil dont les caractéristiques propres (interactivité et rapidité) peuvent s'avérer primordiales.

2 **Quelle stratégie adopter face à la crise ?**

■ *Identifier les caractéristiques de la crise*

Il existe un certain nombre de préalables à l'adoption d'une stratégie de crise (Piotet, 1991) :

- *l'évaluation du seuil de crise* : la crise porte-t-elle sur un sujet concret et quotidien intéressant le grand public ? S'agit-il d'un thème fortement médiatisé ? Y a-t-il des victimes innocentes ? L'entreprise, la marque, le produit sont-ils connus et concernés ?
- *la connaissance du sujet* : l'entreprise connaît-elle les causes de la crise ? Est-elle en mesure de délimiter les conséquences ?
- *les risques encourus* : quelle est la nature des risques encourus ? Le risque est-il réduit ou de grande ampleur ? Constitue-t-il une menace pour l'entreprise ?

- **la médiatisation** : quel est le type de presse qui a relayé cette information ? Quelle est sa légitimité et quel est le lectorat atteint ? Cette information peut influencer la nature de la réaction à adopter ;
- **le partage des responsabilités** : l'entreprise est-elle responsable de l'événement à l'origine de la crise ?
- **le jeu des acteurs** : quelles sont les réactions des concurrents : profitent-ils de la crise ou sont-ils en retrait ? Quels sont les alliés de l'entreprise ?
- **le temps** : faut-il répondre à l'urgence ou jouer la politique de l'autruche et attendre ?

■ Adopter une stratégie

Parmi les stratégies possibles, on peut retenir :

- **la stratégie de la reconnaissance** : elle consiste à assumer la responsabilité de la crise. En acceptant la responsabilité de la crise, l'entreprise peut espérer bénéficier de « circonstances atténuantes ». Pour être bénéfique, cette stratégie doit être ferme et apporter des explications. Par ailleurs, pour être crédible, l'entreprise doit reconnaître sa responsabilité rapidement après la découverte des faits à l'origine de la crise ;
- **la stratégie du projet latéral** : dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise essaie de déplacer le débat pour l'aborder sous un nouvel angle soit en évoquant un complot, soit par l'accusation externe ;
- **la stratégie du refus** : l'entreprise peut rejeter toute forme de responsabilité dans la crise. Ce refus peut se traduire par le silence de la direction de l'organisation ou sur la désignation d'un coupable désigné en interne, jouant ainsi le rôle d'un bouc émissaire. Cette stratégie peut impliquer que la direction explique cette crise par des choix appartenant à la stratégie passée. Enfin, ce rejet de toute responsabilité peut trouver un fondement dans l'absence avérée d'information en la matière.

La gestion des conflits

Chapitre 14	La conflictualité	107
Chapitre 15	Les modes de résolution des conflits	111

La conflictualité

CHAPITRE 14

L'apparition d'un conflit conduit à élaborer une stratégie de gestion de crise passant par la compréhension des causes du conflit.

1 La notion de conflit

■ *Les fondements de la conflictualité*

Le conflit repose sur des fondements liés, le plus souvent, à des divergences de points de vue entre les salariés *via* les instances représentatives du personnel et la direction. La manifestation de ce conflit peut prendre plusieurs formes comme des débordements portant atteinte aux personnes et aux biens, la distribution de tracts, l'organisation de grève avec ou sans occupation des locaux... L'apparition d'un conflit impose une réflexion sur les causes internes et externes qui en sont à l'origine. Cette analyse est primordiale pour préparer efficacement et de manière structurée les négociations. Une interrogation demeure : celle de sa durée. Il est important de noter qu'un conflit qui s'enlise augmente le traumatisme subi par les salariés et rend plus difficile la découverte d'une issue.

■ *La gestion de la conflictualité*

L'apparition d'un conflit nécessite alors une gestion appropriée qui passe par :

- la mise en place d'un dialogue de qualité conduisant au respect des interlocuteurs et au soin porté à la qualité des échanges ainsi qu'aux informations fournies ;

- la possibilité d'exprimer, sans contrainte, les mécontentements afin d'éviter tout conflit larvé, source de nouveaux blocages ;
- un investissement sérieux de la part de chaque partie prenante.

Ce sont autant de précautions indispensables au maintien du dialogue et de chances pour la résolution du conflit.

2 Les partenaires sociaux et le dialogue social

Les partenaires sociaux sont au centre du processus de négociation. La législation française a connu ces dernières années un renforcement des règles visant à garantir le dialogue social.

■ *Les représentants des salariés*

Les droits des salariés sont défendus par les représentants du personnel qui comprennent : les **délégués du personnel** (pour les entreprises d'au moins 11 salariés), les **délégués syndicaux** (pour les entreprises d'au moins 50 salariés) et le **comité d'entreprise** (CE) (pour les entreprises d'au moins 50 salariés). Les syndicats professionnels ont exclusivement pour objet l'étude et la défense des droits ainsi que des intérêts matériels et moraux, tant collectivement qu'individuellement, des personnes visées par leurs statuts (art. L. 2131-1, C. trav.).

En France, il existe cinq grandes confédérations syndicales (CGT, CFDT, CFTC, CGT-FO et la CFE-CGC – arrêté ministériel du 31 mars 1966) qui n'ont pas à faire la preuve de leur représentativité.

La représentativité peut se définir comme l'aptitude à incarner les intérêts d'une collectivité et à l'engager sur le plan juridique. Elle a pour effet de permettre aux syndicats représentatifs de se constituer en section syndicale, de désigner des délégués syndicaux et des représentants au sein des différents comités (cf. CE). Elle est mesurée par plusieurs critères comme les effectifs, l'indépendance vis-à-vis de l'employeur, la perception de cotisations, l'expérience et l'ancienneté, l'audience électorale. La représentativité s'apprécie dans un cadre donné et reste un concept relatif et contingent.

■ *La direction de l'entreprise*

Le partenaire privilégié des représentants des salariés est la direction de l'entreprise, ou plus généralement au niveau national, le représentant du patronat, le MEDEF (anciennement CNPF) créé le 27 octobre 1998.

■ *La politique du dialogue social en France*

La loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 et la loi n° 2004-391 du 4 mai 2004, relative à la formation professionnelle tout au long de la vie et au dialogue social, ont instauré des mesures visant à favoriser le dialogue social en France notamment en raison de la morosité de la conjoncture économique conduisant à des restructurations du tissu industriel français.

Les modes de résolution des conflits

La survenance d'un conflit implique de mettre en place une négociation dont la préparation requiert une attention toute particulière.

CHAPITRE 15

1 Préparation à la négociation

■ Les différentes situations possibles

a) Stratégique

Il s'agit des négociations qui influencent ou permettent de mettre en application la stratégie de l'entreprise.

Ce type de négociation est utilisé dans le cadre d'alliance ou de plan de restructuration.

b) Intermédiaire

La stratégie intermédiaire est employée pour les négociations où un élément est important (coûts, enjeux...) mais ne remettant pas en cause la stratégie. Il peut s'agir de négociation d'un séminaire, d'un licenciement individuel.

c) Routinière

La stratégie routinière vise toutes les négociations dont les éléments n'ont pas fondamentalement changé ou évolué comme les négociations sociales trimestrielles.

■ **Les différentes préparations possibles**

Une fois la situation identifiée, il convient de mettre en place une préparation en adéquation avec les objectifs de la négociation.

a) Lourde

La préparation sera dite lourde dès lors qu'elle requiert un temps de préparation long et coûteux. Elle nécessite souvent l'appel de consultants et d'experts.

b) Intermédiaire

La préparation sera qualifiée d'intermédiaire dès l'instant où il n'est pas nécessaire de détailler les éléments de la préparation lourde avec une focalisation sur les tactiques possibles, l'argumentaire et quelques solutions.

c) Légère

La préparation sera considérée comme légère lorsqu'il s'agit de s'assurer que les éléments constitutifs de la négociation n'ont pas fondamentalement changé ou varié.

Tableau 8 : Synthèse des modes de résolution des conflits

Préparation Situation	Lourde	Intermédiaire	Légère
Stratégique	Négociations : – internationales – d'alliance...		
Intermédiaire		Négociations : – sociales – de sous-traitance	
Routinière			Négociations : – internes – de vente de magasin...

Source : Audebert-Lasrochas (P.), *La négociation*, éd. d'Organisation, 1999, p. 432.

2 Le processus de la négociation

■ Avant la négociation

Le processus de négociation commence avant même que la négociation ait eu lieu, notamment par le choix des éléments comme :

- le lieu de la négociation ;
- la date de la négociation ;
- la délégation des pouvoirs accordée à chaque représentant de chacune des parties ;
- le temps prévisionnel de la discussion ;
- le degré de confidentialité aidant à déterminer les personnes autorisées à la négociation envisagée.

Ces choix ne sont pas sans conséquence sur les signaux envoyés aux partenaires de la négociation. Ils peuvent démontrer une bonne volonté de la part de l'une des parties ou au contraire annoncer d'âpres négociations.

■ Pendant la négociation

Il existe également des signes pendant la négociation qui peuvent fournir des indications sur la conduite à tenir :

- le choix des moyens de communication, l'intérêt porté sur les termes choisis ;
- la gestion de l'anxiété par les parties à la négociation ;
- l'influence sur l'autre partie, la domination exercée et l'analyse du rapport de force ;
- les propositions, contre-propositions et argumentations ;
- l'évaluation des points d'accord possibles entre les parties.

■ Après la négociation

L'après négociation est l'occasion de dresser un bilan sur le suivi de l'accord signé et son applicabilité sur le terrain. Pour cela, il est nécessaire de s'assurer :

- de la réalisation de l'accord par l'évaluation de la corrélation entre les points d'acceptation et les discordances non résolues ayant conduit à l'ouverture des négociations ;
- de la vérification de l'applicabilité de l'accord dans le temps et matériellement ;
- du degré de satisfaction des négociateurs.

Ces différentes phases sont utiles à la réussite d'une négociation et à sa légitimation auprès des salariés de l'entreprise concernée.

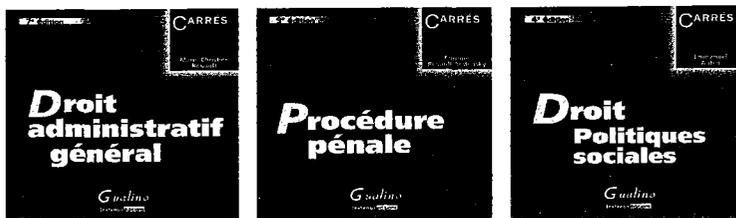
- D'ALMEDIA (N.), LIBAERT (T.), *La communication interne de l'entreprise*, coll. Les Topos, 5^e éd., Dunod, 2010.
- AUDEBERT-LASROCHAS (P.), *La négociation*, éd. d'Organisation, 1999.
- BARRAUD (J.), KITTEL (F.) et GUILLEMIN (M.), *La fonction ressources humaines*, 3^e éd., Dunod, 2008.
- BEAUDICHON (J.), *La communication : processus, formes et applications*, coll. Cursus, éd. Armand Colin, 1999.
- BERTRAND (Y.), *Culture organisationnelle*, coll. Communication Organisationnelle, Presses de l'Université du Québec, 1991.
- BIES (R. J.) et MOAG (J.), *International justice : communication criteria of fairness*, In Shepard, Lewicki & Bazerman (Ed), *Research on Negotiation in Organizations*, Greenwich, Jai Press, 1986.
- CADIN (L.), GUÉRIN (F.) et PIGEYRE (F.), *Gestion des ressources humaines*, 3^e éd., Dunod, 2007.
- CHAMINADE (B.), *Guide pratique RH et compétences dans une démarche qualité*, Afnor, 2008.
- Encyclopédie de la Gestion et du Management, ouvrage collectif ss. la direction de R. FISHER (G-N.), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, éd. Dunod, 2^e édition, 2000.

- FISCHER (G.-N.), *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, Dunod, 2^e éd., 2010.
- LIBAERT (T.), *La communication de crise*, coll. Les Topos, 3^e éd., Dunod, 2010.
- MARTORY (B.) et CROZET (D.), *Gestion des ressources humaines (pilotage social et performance)*, 7^e éd., Dunod, 2008.
- PERETTI (J.-M.), « Les hommes ne sont pas des ressources, ils ont des ressources », *Entreprise et Carrières*, 1999.
- PERETTI (J.-M.) et ROUSSEL (P.) et al., *Les rémunérations, politiques et pratiques pour les années 2000*, éd. Vuibert, 2000.
- SÉKIOU, BLONDIN, FABI, PERETTI et al., *Gestion des ressources humaines*, 2^e éd., éd. De Boeck Université, 2001.
- WEISS (D.) et al., *Les ressources humaines*, 3^e éd., éditions d'Organisation, 2005.

Chez le même éditeur

LES CARRÉS

Une synthèse structurée, rigoureuse, accessible et rédigée des connaissances essentielles que l'étudiant doit avoir dans chacune des matières de son cursus en Droit, Économie et Gestion.



Gualino

l~~extenso~~éditions

Liste des livres disponibles et toutes informations
sur simple demande au 01 56 54 16 00
gualino@lextenso-editions.fr
et sur notre site www.lextenso-editions.fr

Achévé d'imprimer par
l'Imprimerie France Quercy, 46090 Mercuès
N° d'impression : 11087b - Dépôt légal : juin 2011



Imprimé en France

Le contenu du livre

Ce livre présente en **15** chapitres l'ensemble des connaissances pour appréhender la **Gestion des Ressources Humaines** et ce au travers des concepts fondamentaux qui la constituent : la stratégie de l'entreprise, la gestion des compétences, le recrutement, la communication et la gestion des conflits.

Au total une présentation synthétique, rigoureuse et pratique des connaissances nécessaires à la compréhension des problématiques de la **Gestion des Ressources Humaines**.

Le public

- Étudiants des facultés de sciences de gestion et de sciences humaines
- Étudiants préparant les examens de l'enseignement supérieur de gestion
- Toute personne désireuse de s'initier à la gestion des ressources humaines

L'auteur

Laëtitia Lethielleux, normalienne, membre de l'Irg (Institut rémois de gestion), est Maître de conférences à l'Université de Reims, Champagne-Ardenne après avoir enseigné en qualité de Professeur agrégée d'économie-gestion à l'IAE de Paris.

Le sommaire

- **Stratégie d'entreprise**
 - les domaines de la gestion des ressources humaines
 - la fonction des ressources humaines
 - le bien-être au travail
 - les défis de la fonction ressources humaines
- **Gestion des compétences**
 - compétence et qualification
 - gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
- **Le recrutement**
 - les enjeux du recrutement
 - le déroulement du recrutement
- **La rémunération**
 - qu'est-ce que la rémunération ?
 - stratégie des entreprises et politiques de rémunération
- **La communication d'entreprise**
 - qu'est-ce que la communication ?
 - la communication interne
 - la communication de crise
- **La gestion des conflits**
 - la conflictualité
 - les modes de résolution des conflits



Prix : 11 €

ISBN 978-2-297-01885-2

www.lextenso-editions.fr

Gualino
lextenso éditions