

INTRODUCTION

La véritable richesse d'une entreprise repose principalement sur les compétences et le comportement des Hommes qui la constituent, sur leur motivation, sur leur contribution pour atteindre des objectifs fixés et sur leur faculté d'adaptation à des situations en évolution constantes.

Les méthodes et pratiques de gestion ont un caractère de plus en plus universel, mais il reste important de prendre en compte le contexte culturel dans lequel s'enracinent ces pratiques en appliquant des procédures qui prennent sens dans les différentes cultures. Ainsi, l'objectif de ce cours n'est pas de dire ce qu'il convient de faire, mais plutôt d'exposer ce qui est possible de faire en s'adaptant au contexte économique social et culturel.

La prise en compte des réalités doit permettre des complémentarités, par exemple, le critère de recrutement par relation personnelle, familiale ou ethnique, ne doit pas passer outre aux critères de connaissances et compétences requis pour une fonction, ou encore la prédominance du groupe sur l'individu ne doit pas écarter l'évaluation des performances, l'autonomie et la responsabilité personnelle ni le développement des initiatives individuelles. L'autorité du chef quelle qu'en soit son origine doit pouvoir correspondre à un mode de management compatible avec l'aspiration des collaborateurs.

De plus en plus, le recours aux méthodes et techniques de GRH contribuera à la compétitivité des entreprises. Elles peuvent être déterminantes pour l'efficacité des actions de toute entreprise.

Ainsi, nous pouvons définir la GRH comme un ensemble de mesure permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leur capacité intrinsèque, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe, et par là donner à l'entreprise dont-ils font partie, la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux.

Ce cours est constitué autour des points suivants :

CHAPITRE 1 : La fonction GRH : présentation et enjeux

CHAPITRE 2 : L'organisation de la fonction RH

CHAPITRE 3 : La politique de l'emploi

CHAPITRE 4 : Le recrutement

CHAPITRE 5 : La rémunération

CHAPITRE I : La fonction « ressources humaines » : présentation

La Gestion des ressources humaines s'est construite de manière empirique et progressive. Suivant de très près la structuration de la grande entreprise industrielle, les Directions des Ressources Humaines ont dû répondre à différentes questions qui se posaient concrètement à leurs dirigeants. Il est en effet possible de mettre en évidence un lien étroit entre le processus de développement de la fonction ressources humaines et les circonstances historiques et économiques qui ont fourni le cadre dans lequel les entreprises évoluent.

C'est donc à une démarche de « type archéologique » que nous procéderons dans un premier temps pour comprendre les différentes phases de maturation de la gestion des ressources humaines (section 1). Nous évoquerons dans un second temps les problématiques actuelles qui se posent aux Directions des Ressources Humaines, celles-ci s'étant progressivement imposées comme une véritable fonction stratégique (section 2).

Section 1. Les différentes phases de l'évolution

L'histoire de la gestion des ressources humaines, de ses méthodes, de ses représentations, de ses questionnements est complètement reliée à l'histoire économique. Elle-même est rythmée par l'alternance de cycles économiques, plus ou moins favorables, qui engendrent des mouvements sociaux porteurs de revendications nouvelles. Sans qu'il soit possible ici de retracer, dans le détail, les subtilités de l'évolution historique, on mettra simplement en évidence les grandes phases significatives du processus de structuration de la fonction personnel dans les entreprises.

Quatre grandes périodes peuvent être identifiées pour caractériser l'évolution qui s'est produite :

- il y a d'abord la phase de constitution de la fonction personnel ;
- il y a ensuite la phase de développement de la fonction personnel qui couvre la période des Trente glorieuses et qui fut largement portée par la dynamique de l'Etat Providence, et du compromis fordiste ;
- puis le moment de la professionnalisation des ressources humaines ;
- enfin, la période actuelle qui est marquée par des doutes, des interrogations, mais aussi par l'émergence de problématiques nouvelles.

I- La naissance de la fonction personnel (1914-1945)

Avant 1914, la fonction GRH n'existe pas à proprement parler. L'administration du personnel est exercée par les patrons eux-mêmes. Les circonstances qui conduisent à l'émergence de la fonction personnel et qui poussent à la penser comme une discipline scientifique autonome, remontent aux lendemains de la première guerre mondiale. Celles-ci s'inscrivent dans un environnement complexe, étroitement lié aux transformations du système économique de l'époque.

La fonction personnel s'organise autour de deux pôles, l'un théorique et l'autre institutionnel et juridique.

1- Le pôle de structuration théorique de la fonction personnel

Ce pôle se décompose en deux branches qui se sont succédées sur un plan chronologique, mais qui vont tendre à se superposer constamment (avec des degrés variables selon les périodes) parce que leurs contributions respectives sont tout à fait complémentaires.

- On assiste, d'une part, à la naissance du capitalisme moderne qui voit émerger la grande entreprise industrielle, dans un contexte social difficile. Ces données constituent le terreau dans lequel va naître la gestion des ressources humaines. Celle-ci doit son début de construction théorique à des auteurs comme Max Weber, Taylor, Fayol qui peuvent être considérés comme les premiers théoriciens de la fonction personnel.
- Un second courant théorique va, d'autre part, se développer en faisant valoir une approche radicalement différente de la conception de l'homme au travail. Rattachée à l'école des relations humaines, cette lecture psychosociologique de l'organisation est un élément déterminant dans le processus de développement de la fonction personnel.

1.1- Les premiers théoriciens de la fonction personnel

Bien que très différents dans leur approche, trois auteurs ont contribué à développer soit de manière incidente, comme Max Weber, soit beaucoup plus directement comme Taylor et Fayol, une approche de l'entreprise, qui a eu une influence directe sur la constitution de la fonction personnel.

- **Max Weber**

Il a produit une œuvre considérable au tournant des XIXe et XXe siècles. C'est un intellectuel allemand dont l'œuvre paraît dans les années 1880-1920. Il est témoin de la révolution industrielle et il a réfléchi sur les différentes circonstances qui président à son développement. Dans ce travail très précis d'observation et d'analyse, il va pointer le facteur très important du fait religieux comme frein ou levier du développement économique. Cette analyse fera l'objet d'un premier livre « *Ethique protestante et esprit du capitalisme* ».

Mais son apport ne s'arrête pas là. Dans un second ouvrage « *Economie et Société* » ; Max Weber va s'attaquer aux fondements du système économique. Il n'entrait pas dans son projet de faire une théorie spécifique de l'entreprise. Pourtant sa contribution à la connaissance des mécanismes sociologiques du fonctionnement de l'économie, a fortement contribué à en définir les contours. Cette influence a été particulièrement marquante à travers sa contribution sur les modes d'exercice du pouvoir. Cette dernière est directement transposable aux situations rencontrées dans l'entreprise. Il distingue :

- le pouvoir charismatique : celui qui exerce un pouvoir se prévaudra toujours d'un principe, d'un projet qui dépasse la communauté dont il a la charge : la référence pourra être Dieu, une utopie, une certaine vision de la société, de l'organisation, de l'entreprise ;

- le pouvoir traditionnel suppose que le consensus qui fonde la légitimité de celui qui l'exerce, repose sur le poids du passé. C'est la tradition, l'histoire qui donne sens au présent. La légitimité du pouvoir traditionnel repose sur le respect des principes fondamentaux qui organisent les modes de passation du pouvoir ;
- enfin le pouvoir rationnel fonde sa légitimité sur un système légal et rationnel. C'est la caractéristique de l'Etat moderne qui s'adosse au modèle bureaucratique. La bureaucratie n'est pas perçue de manière péjorative par Max Weber. c'est au contraire le prototype d'un système fondé sur le respect des formes, des procédures. L'individu n'est pas propriétaire de sa fonction et il ne peut la transmettre. Structurée selon un principe hiérarchique, l'organisation bureaucratique implique que les postes soient rigoureusement définis. Ce mode de légitimité a inspiré dans l'entreprise la formalisation de la prise de décision. Max Weber a donc largement inspiré la théorie du management des entreprises, en soulignant l'importance de la règle comme référence commune et incontestable pour l'ensemble des travailleurs.

• L'influence directe de Taylor

Taylor a théorisé un nouveau mode d'organisation du travail, en réfléchissant sur le contexte industriel des Etats-Unis du début du XXe siècle. L'organisation type qu'il souhaitait mettre en œuvre, s'appuyait sur une division verticale du travail et sur le management que l'on a qualifié « *d'organisation scientifique du travail* » : l'OST. Le management préconisé par Taylor s'articule autour de 3 principes :

- la division des tâches et des responsabilités ;
- le principe hiérarchique ;
- l'unité de commandement et de direction.

En ce qui concerne la gestion des ressources humaines, le Taylorisme a produit trois effets principaux :

- il a permis notamment de formaliser l'organisation du travail autour « *de l'étalon temps* », c'est-à-dire de l'unité de temps nécessaire à la réalisation de la tâche, celle-ci étant parfaitement objectivable ;
- de même, il est à l'origine de tout système de classification des emplois en fonction du degré de complexité et du niveau de qualification exigée. La notion d'ouvrier spécialisé (OS), d'ouvrier qualifié (OQ) ou d'agent de maîtrise (AM) apparaît dans la lignée du Taylorisme ;
- enfin, l'analyse scientifique du travail conduit à la spécialisation de plus en plus grande des opérateurs, qui doivent prendre en charge une mission parfaitement identifiée. Cette formalisation du travail aboutira à la mise en œuvre systématique de la description de poste qui s'est imposée comme un outil phare de la gestion des ressources humaines.

La diffusion du modèle rationnel dans l'organisation de l'entreprise a permis le développement rapide de la société industrielle, et il a servi de déclencheur au processus de structuration de l'entreprise. Les travaux de Taylor ont été enrichis par la suite par de nombreux auteurs, parmi lesquels figurent, à une place de choix, Fayol dont les travaux s'inscrivent dans la même logique que ceux entrepris par Taylor.

- **La contribution d'Henri Fayol**

Sa contribution à la connaissance de l'entreprise concerne principalement son organisation. Il pousse la logique d'organisation administrative, en identifiant les différentes fonctions qui doivent être assumées dans une organisation, et qui se traduisent par une formalisation très précise sur un organisme.

Par ailleurs, il insiste tout particulièrement sur le rôle déterminant du chef, qui est l'instrument principal de coordination et d'intégration. Il préconise un management hiérarchique fortement inspiré par des pratiques militaires :

- unité de commandement ;
- management directif de la gestion des hommes ;
- principe de spécialisation

Ces principes sont, selon Fayol, les gages de l'efficacité de ce mode de management autoritaire.

1.2- Influence du courant des relations humaines

Le mouvement critique à l'égard du taylorisme portée par l'école des relations humaines a commencé, dès les années Trente, aux Etats-Unis. Ce courant s'est structuré en deux étapes, chacun ayant eu une incidence directe sur la manière de penser l'homme dans l'entreprise :

- La première étape qui sera déterminante pour l'étude des conditions de travail résulte des travaux de MAYO, réalisés dans l'établissement Hawthorne, de la Western Electric Company. Au cours de ces expériences, Mayo et ses collaborateurs soumettent les ouvriers à divers changements dans leur environnement de travail (et notamment à l'intensité lumineuse). Puis ils élargissent l'expérience aux horaires, aux pauses et au mode de rémunération. Les résultats de cette expérience qualifiée « *d'effet Hawthorne* » soulignent l'impact d'une modification de l'environnement de travail sur son efficacité. Ils permettent d'intégrer pour la première, dans les entreprises, la dimension des conditions de travail comme variable clef du management. A ce titre, cette expérience de Mayo peut être considérée comme fondatrice d'un volet significatif de la gestion des ressources humaines ;
- Une seconde étape, elle aussi très importante pour la gestion des carrières, pour l'étude de l'implication et de la motivation, est celle qui est impulsée par la théorie des besoins et des motivations.

- **La théorie des besoins de Maslow**

Pour lui, il existe une hiérarchie des besoins humains qui évoluent progressivement, des besoins primaires aux besoins plus nobles et plus sophistiqués. La logique de présentation de la pyramide de Maslow repose sur l'idée que le besoin supérieur ne peut être poursuivi tant

que le besoin inférieur n'est pas satisfait. Cette théorie a été largement complétée et affinée par HERTBERG, à travers une étude de la motivation. Lui aussi considère que la réalisation de soi est le but final de toute destinée humaine. Mais il affine le propos en reliant la problématique de la motivation individuelle à la logique de l'entreprise. Pour HERTBERG, l'enjeu principal est de réconcilier l'univers du travail et les autres lieux de vie de la personne. Il va donc militer, avec beaucoup de conviction, pour réduire le principe de division du travail, tel qu'il avait été formalisé par Taylor, et enrichir la tâche des salariés.

L'apport du courant des relations humaines, qui a des ramifications beaucoup plus complexes que celles que nous venons de présenter rapidement, a joué un rôle majeur dans le processus de structuration de la gestion des ressources humaines. Il aura des implications directes pour tout ce qui touche la question centrale des conditions de travail. De même, la contribution de ces différents auteurs à la compréhension du cycle de la motivation, à la question délicate de la reconnaissance et du cycle de vie est essentielle pour élaborer un cadre à la gestion des carrières.

2- Le droit social point d'appui de la fonction personnel

La mise en forme progressive des prémisses du droit du travail constitue le socle institutionnel dans lequel vont prendre racine les premiers développements de cette fonction personnel. L'évolution du droit social s'est faite de manière très progressive, par vagues successives, qui sont étroitement liées aux cycles économiques et à l'alternance politique. Si les soubassements du droit du travail ont été posés dès le XIXe siècle avec la loi de 1841 interdisant le travail des enfants, puis celle de 1884 reconnaissant les syndicats, et enfin celle de 1898 sur les accidents de travail, c'est surtout au début du XXe siècle, que la législation sociale va prendre un véritable essor.

Parmi les textes les plus importants, qui ont permis d'impulser une véritable dynamique à la fonction personnel, on peut citer :

- La loi de 1906 sur le repos hebdomadaire le dimanche ;
- La loi de 1906 portant la création du ministère du travail ;
- La loi de 1919 sur la limitation à huit heures de la durée du travail ;
- La loi de 1925 instaurant la taxe d'apprentissage ;
- La loi de 1928 sur les assurances sociales assurant un minimum de ressources aux travailleurs malades, invalides ou âgés ;
- La loi de 1932 instaurant le principe des allocations familiales ;
- La victoire du Front populaire en 1936 entraîne une vague de grèves, qui se traduit par un renforcement du pouvoir syndical, un renouvellement de la réflexion patronale et la création du CJD (Centre des Jeunes Dirigeants en 1938). 1936, c'est aussi la date de signature des accords de Matignon qui instaurent le principe des deux semaines de congés payés, celui de la semaine de 40 heures et qui instituent les conventions collectives.

Même si l'on peut observer un contraste très important entre les textes et leur mise en application pratique, le dispositif légal réglementaire impulsé en matière sociale est un processus irréversible. Si la guerre a interrompu provisoirement le cours de l'Histoire qui donnait une première reconnaissance aux droits des salariés, le Droit social va reprendre son

développement dès 1945. Ce qui devait donner à la fonction personnel un point d'appui et une amorce de légitimité.

II- Le développement de la fonction personnel : 1945-1975

Le processus de structuration de la fonction personnel s'est opéré, nous l'avons vu, sur la base théorique du Taylorisme, du courant des relations humaines, et sur le pilier du droit social.

Mais c'est un contexte économique et politique particulièrement favorable qui va servir de levier au développement de la fonction ressources humaines. Cette période qualifiée de « *trente glorieuses* » - selon l'expression de Jean FOURASTIE - va permettre d'impulser la mise en place de structures et de procédures qui organisent et formalisent toutes les grandes fonctions de l'entreprise. Légitimé par le modèle de l'Etat Providence lui-même étroitement relié au compromis fordiste, la fonction personnel va amorcer un véritable virage dans la mise en œuvre du processus de professionnalisation.

II.1- Le modèle de l'Etat Providence

Difficile de dater avec précision l'émergence d'un phénomène aussi complexe que cette notion d'Etat Providence. Cette idée d'un Etat protecteur et garant d'une solidarité collective a connu une lente gestation au cours des siècles, mais n'a trouvé en Europe une véritable formalisation théorique qu'à partir de la seconde moitié du XIXe siècle.

On peut identifier comme point de départ de l'intervention de l'Etat dans le domaine social, la loi du 22 mars 1841 qui visait à limiter et à réglementer le travail des enfants. Mais c'est sans aucun doute dans la pensée de BISMARCK que la formalisation théorique du principe d'un Etat protecteur est apparue de manière la plus claire.

Les prémisses de l'intervention de l'Etat dans le domaine social ont donc été posées dès le XIXe siècle, sur la base d'une logique essentiellement « *hygiéniste* ». En revanche ce n'est qu'à partir de 1945, que l'on a pu voir se mettre en place le véritable Etat Providence, « *promoteur du social* ».

L'interventionnisme de l'Etat dans le champ économique et social était considéré depuis la crise des années 1930 et jusqu'au début des années 1980 comme le mode normal de régulation des rapports sociaux. Bénéficiant d'un large consensus en faveur de ce type de politique publique, l'Etat Providence s'est doté d'outils qui ont servi de fondement à sa légitimité et ont renforcé son efficacité. La planification et la mise en œuvre d'une protection sociale à grande échelle, ont permis à l'Etat Providence de structurer les deux pôles de son action.

- Par le biais de la planification, les gouvernements successifs ont pu trouver un outil performant de prévision et d'anticipation des grandes mutations auxquelles devait faire face la société. Aucun secteur stratégique n'était exclu de ce volontarisme industriel. C'est ainsi que « *l'économie de financement administré* », particularisme

tout à fait hexagonal, a permis d'accompagner les grandes mutations technologiques des Trentes Glorieuses.

- Par la mise en forme d'institutions de protection sociale, l'Etat Providence avait su imaginer ses réponses adaptées aux problèmes de la solidarité. La création des ministères sociaux traduisait la préoccupation des gouvernements successifs de donner une visibilité aux politiques ciblées sur la question sociale au sens large. La mise en œuvre d'actions en direction des publics les plus fragilisés (personnes âgées, enfants) ainsi que l'instauration de politiques sectorielles (généralisation progressive de la sécurité sociale, politique des transferts sociaux, politique de santé, politique de l'emploi) illustrent bien la montée en puissance des politiques publiques en matière de solidarité.

II.2- Le compromis fordiste, cadre théorique de légitimité de la gestion des ressources humaines

Bien que les travaux de Ford aient été publiés pendant l'entre-deux guerres, la notion de fordisme a été utilisée pour caractériser le modèle de croissance importante qu'ont connu les pays développés pendant la période des « *Trente glorieuses* ». Les caractéristiques de cette croissance fordiste, tels qu'elles ont été mises en évidence par les théoriciens de l'école de la régulation sont au nombre de cinq, chacune étant étroitement liée à l'autre, à tel point qu'il est difficile de repérer précisément l'enchaînement des cause à effets :

- Le trait marquant de ce cycle de croissance repose sur le modèle de la production de masse. Reprenant à son compte le principe de l'OST (Organisation Scientifique du Travail) proposé par Taylor, Ford a systématisé le travail à la chaîne. Ce faisant, cette nouvelle forme de production a permis de réaliser des gains de productivité importants et de développer la production en grande série (production de masse) ;
- Les gains de productivité réalisés et la production de masse ont, par un effet d'entraînement, enclenché le processus de la consommation de masse, grâce à une redistribution aux salariés des nouveaux profits dégagés ;
- Ce double phénomène de production et de consommation de masse conjugué, a entraîné un mouvement de concentration des entreprises. La recherche continue de gains de productivité et la production en grande série, imposaient la constitution de grandes unités de production ;
- Corollaire immédiat de la concentration et de la constitution de grandes entreprises industrielles, le taux de « salarisation » de la population active n'a cessé de croître pendant toute cette période ;
- Enfin, pour terminer le tableau de l'économie de type fordiste, on peut dire que le mouvement de croissance économique s'est accompagné d'une part, d'une montée en puissance des besoins de qualification et d'autre part, d'une tendance croissante à la tertiarisation de l'appareil productif ;

Le cercle vertueux de Fordisme reposait donc sur le couple production de masse – consommation de masse. Ce modèle associait étroitement une forme d'organisation de production et un mode d'organisation sociale, une conception de la redistribution et du partage des fruits de la croissance économique. Il se caractérisait également, sur le plan de l'organisation du travail, par les trois règles suivantes :

- la détermination du niveau et de la hiérarchie des salaires, par référence à des postes de travail, définis eux-mêmes dans les classifications d'emplois négociés dans le cadre des branches ;
- une indexation des salaires sur les prix à la consommation, permettant de maintenir le pouvoir d'achat ;
- une indexation des salaires sur les gains de productivité anticipés.

Ce modèle fut largement relayé par la culture syndicale. En effet, la division du travail qui était le principe même de l'organisation du travail dans l'entreprise était reproduite à une plus grande échelle, notamment à celle des partenaires sociaux, acteurs de la négociation sociale. Chaque partenaire de la négociation – dirigeants, salariés, syndicats – avait une représentation claire du rôle qu'il avait à jouer.

Cette connaissance des règles du jeu de la négociation sociale permettait à chacun de se situer clairement dans le conflit pour le partage de la Valeur Ajoutée. L'objet même des revendications tournait principalement autour de la question salariale.

C'est dans ce contexte théorique, politique et économique du modèle Fordiste, qui configurait à la fois un modèle socio-économique et un mode de management des entreprises, que s'est développée de la fonction personnel.

II.3- Les axes de développement de la fonction personnel

Au départ, limitée aux fonctions d'administration du personnel – dont la tâche principale consistait dans la tenue précise des fichiers du personnel et la réalisation de la paye – la fonction personnel s'est progressivement enrichie à partir du bilan social pour prendre en compte, ensuite, des problématiques de plus en plus diversifiées.

1) Le bilan social

Une étape importante dans le processus de professionnalisation de la fonction ressources humaines a été franchie avec la loi de 1977 qui a imposé aux chefs d'entreprises, comptant au moins 300 salariés, d'établir un bilan social. C'est un document annuel, qui permet de prendre un cliché instantané des principales données concernant les ressources humaines.

Le bilan social récapitule en un document synthétique les principales informations concernant le personnel. Ce document, qui s'organise en 7 chapitres, décline sous forme d'indicateurs toutes les composantes humaines qui irriguent le système social de l'entreprise :

- Emploi (suivi des effectifs) ;
- Rémunération et charges accessoires ;
- Conditions d'hygiène et de sécurité ;
- Autres conditions de travail (durée, organisation, conditions physiques de travail) ;
- Formation ;
- Relations professionnelles ;
- Conditions de vie des salariés et de leur famille dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise (on trouvera dans ce chapitre notamment le rôle du comité d'entreprise).

Trois idées-force sous tendent la logique du bilan social qui repose :

- sur la conception du temps court : celui de l'année, calquée sur la logique du bilan comptable annuel ;
- sur une méthode analytique fondée sur un système d'inventaire ;
- enfin sur une logique financière qui fait apparaître essentiellement le coût des ressources humaines.

Le bilan social a joué un rôle de véritable coup de pouce dans le processus de formalisation de la fonction Ressources Humaines. Il a permis notamment d'identifier les premiers indicateurs permettant de procéder à un suivi rigoureux d'une année sur l'autre, avec notamment le suivi des effectifs, le suivi de la masse salariale, le suivi des actions de formation et l'évolution des conditions de travail. Malgré des limites soulignées par un certain nombre d'auteurs, il a servi de point d'appui à la structuration de la fonction personnel, qui s'est ensuite largement enrichie pour intégrer des missions nouvelles.

2) Les missions de la Direction des Ressources humaines

Malgré la présence de différences très marquées entre les entreprises, selon leur taille et le secteur d'activité, on peut observer une tendance générale vers une différenciation très marquée des fonctions imparties aux Directions des Ressources Humaines.

Le champ d'activité peut se décomposer en cinq pôles :

- Il y a d'abord, l'administration du personnel avec la paye, la gestion du système d'information du personnel et la gestion des effectifs, et la réalisation du bilan social ;
- Viennent ensuite toutes les questions relatives à la gestion des personnes et particulièrement ce qui concerne la gestion du recrutement et le déroulement de la carrière dans ses différents aspects : mobilité, formation, promotion, démission, licenciement, etc.
- Les aspects de la gestion collective commencent également à prendre une place non négligeable dans les préoccupations des responsables du personnel. Certains sont en lien direct avec la gestion de l'entreprise comme le calcul et maîtrise de la masse salariale, la gestion prévisionnelle des effectifs, la gestion du budget et des moyens de formation, l'établissement et la gestion du plan social. D'autres sont plus au service de l'encadrement : étude des emplois-types, évolution des emplois sensibles, suivi du déroulement des entretiens d'appréciation, établissement du plan de formation ;
- Le volet du développement social correspond à la mise en œuvre de pratiques de management qui couvrent des domaines étendus. Il peut s'agir des plans de communication, de réalisation d'enquêtes auprès du personnel (satisfaction, management participatif, d'aménagement du temps de travail ;
- Le dernier champ de préoccupations des responsables du personnel concerne le domaine des relations sociales et syndicales : organisations des élections, conduite des réunions, faire vivre le dialogue social, négociation des accords, gestion des conflits.

III- De la fonction personnel à la gestion ressources humaines

Ce passage qui s'inscrit approximativement dans la période 1980-1990 correspond au processus de professionnalisation de la gestion des personnels dans l'entreprise.

L'interprétation de ce mouvement de professionnalisation doit être appréhendée avec nuance et une certaine prudence, pour plusieurs raisons. D'abord, le processus est loin d'être linéaire, ensuite il s'enracine dans plusieurs courants théoriques, enfin les axes de la professionnalisation de la fonction Ressources Humaines sont sérieusement contrastés.

III.1- Un processus non linéaire

Premièrement, le processus n'est pas linéaire. Si certains secteurs comme celui de la grande industrie ou des services ont introduit la logique ressources humaines très rapidement, d'autres secteurs au contraire sont beaucoup plus à la traîne. Beaucoup d'entreprises n'ont pas encore franchi le stade de la gestion du personnel élémentaire. La situation étant donc loin d'être homogène, on ne peut avoir une vision uniforme de la situation.

Deuxièmement, même les entreprises qui auraient complètement intégré le nouveau référentiel de la gestion des ressources humaines, n'ont pas pour autant abandonné les pratiques anciennes encore inspirées du taylorisme. L'observation que l'on fait aujourd'hui conduit à constater une approche par couche de sédimentation qui se superpose, avec des infiltrations d'un niveau sur l'autre.

Enfin, dans le processus de développement, on observe une hésitation constante entre une démarche individuelle centrée sur la personne et une démarche collective centrée sur l'organisation. Chaque étape du processus de professionnalisation de la discipline a établi un compromis subtil entre ces deux logiques.

III.2- Un enracinement théorique multiforme

Après le socle fondateur du taylorisme, puis celui du courant psycho-sociologique, qui apporte une pierre très importante à l'édifice, le troisième volet théorique qui enrichit la gestion des ressources humaines s'appuie sur l'apport de la sociologie des organisations.

La sociologie des organisations s'est développée surtout à partir des années 1960 sur la base des travaux très diversifiés. Sans qu'il soit possible de faire un inventaire exhaustif de toutes les productions, nous retiendrons celles qui ont durablement influencé les contours de la définition de l'entreprise.

Il faut tout d'abord souligner l'étude de **P. LAWRENCE et J. LORSCH** qui ont les premiers insisté sur la relation très étroite qu'entretient l'entreprise avec son environnement. Dans cette approche, l'entreprise est conçue comme un système qui a sa propre logique, qui génère un ordre interne. Cet ordre interne est constamment remis en cause par les influences de l'environnement économique, social, culturel qui exerce sur elle une forte pression, et qui stabilise en permanence la cohérence interne. Il y a donc un jeu permanent de création d'ordre et de désordre dans le pilotage de l'entreprise.

Complètement adossé à l'analyse systémique et à la théorie de la complexité, cette manière de concevoir l'entreprise est très importante pour donner du sens à la gestion des ressources humaines. Elle nous sera d'un apport particulièrement utile pour comprendre les attentes du personnel, notamment en ce qui concerne le sens de son travail ou sa représentation de l'entreprise. De même, c'est à travers de prisme théorique que nous

pourrons mesurer l'importance des différentes contraintes qui pèsent sur l'entreprise et qui sont reliés à la problématique du temps court, de la mondialisation et de la responsabilité.

Puis les travaux de **Herbert SIMON**, ainsi que ceux de **MARCH** sur la rationalité limitée a joué aussi un rôle décisif. Ces deux auteurs ont permis de formaliser le modèle de la rationalité limitée et de réfléchir au processus de la prise de décision. Contrairement à ce que pensait Taylor, il ne peut y avoir de « one best way », toute une série de facteurs imprévisibles entrent en jeu pour modifier la pertinence des structures mises en place. Des facteurs économiques, technologiques, politiques, sociaux interfèrent inévitablement sur la prise de décision. Par ailleurs, le décideur n'est jamais dans une situation qui permette de formaliser l'intégralité du processus de décision. Le décideur ne recherche pas forcément systématiquement toute l'information disponible. Il ne dresse pas la liste de toutes les solutions possibles, ni ne peut les évaluer toutes. Il procède de façon séquentielle : il collecte l'information et ne cherche qu'un nombre limité de solutions nouvelles, jusqu'à ce qu'il en ait trouvé une, non pas optimale, mais seulement satisfaisante. C'est ce comportement qu'évoque précisément le concept de rationalité limitée. Les apports de Simon et March à la gestion des ressources humaines sont également très utiles. Ils concernent principalement le domaine de la prise de décision, de l'évaluation, mais aussi de l'analyse stratégique.

Les travaux de **Michel CROZIER ET FRIEDBERG** concernant la compréhension de l'entreprise s'inscrivent dans la même lignée théorique. Leur apport se situe principalement dans leur contribution à la formalisation de l'analyse stratégique.

Celle-ci repose sur plusieurs idées-force :

- Le premier postulat consiste à observer le comportement des acteurs qui est complètement relié à un contexte environnemental dont ils sont fortement dépendants. Tout acteur dispose « d'une zone de liberté de penser ». cette liberté de penser, plus ou moins grande, structure l'espace d'autonomie, et définit des zones d'incertitudes dans le pilotage de l'organisation. Une des conséquences de cet espace d'autonomie irréductible dont dispose chacun des acteurs, est que l'on ne peut se référer à une mono-rationalité, telle que pouvait le préconiser Taylor. C'est en fait une rationalité complexe qui doit prévaloir et nous en verrons les multiples conséquences dans le chapitre consacré à cette question ;
- Le deuxième postulat sur lequel l'analyse stratégique formalisée par la sociologie des organisations – et qu'il ne faut pas confondre avec la pensée stratégique développée par le management – est une certaine conception du pouvoir. Le pouvoir n'existe que par rapport à autrui. Il suppose un mélange subtil entre un système de contraintes, définies par des procédures, des normes, des codes, un organigramme et une légitimité, qui repose sur les différents registres proposés par Max WWEBER.

L'apport de l'analyse stratégique, telle qu'elle a été développée par CROZIER et FRIEDBERG est également très important pour comprendre les enjeux de la gestion des ressources humaines. La conduite des hommes et des femmes dans l'entreprise suppose de prendre en compte l'équilibre instable entre la problématique et de « l'acteur et du système », entre la logique individuelle et la logique collective.

La complexité de la plupart des outils de gestion des ressources humaines que nous présenterons, provient du fait qu'ils inscrivent toujours sur le fil entre les deux dimensions,

individuelles et collectives, et qu'il est difficile de maintenir en équilibre, par définition instable. C'est le cas, nous le verrons, de la gestion de la rémunération ou de la gestion de la compétence.

Enfin pour terminer ce bref tour d'horizon des apports de la sociologie des organisations, nous retiendrons les travaux des auteurs qui conçoivent l'entreprise comme un « acteur social complexe » soit parce que soumis à un jeu de rapports de force et de pouvoir, soit parce que soumis à un système de valeurs, ou à une régulation culturelle. Ce courant théorique est représenté par des auteurs : **SAISAULIEU, IRIBARNE, LE GOFF, BERNOUX, MINTBERG**. L'apport spécifique de ce dernier courant théorique à la connaissance de l'entreprise et à la gestion des ressources humaines, consiste à articuler de manière systématique l'entreprise et la société. Pour reprendre la formule de SAINSAULIEU, l'entreprise est « une affaire de société ». Cela signifie que l'entreprise est un phénomène social à part entière. Elle révèle en son sein les grandes interrogations du groupe social, de ses attentes, de ses peurs, de ses aspirations. Mais dans le même temps, l'entreprise est un lieu de socialisation, d'appartenance, d'épanouissement ; elle est façonnée par des rites, une culture, une identité une histoire, une parole, une mémoire.

Cette approche par l'identité et la culture complète très utilement la boîte à outils pour aborder la gestion des ressources humaines. Elle donne une consistance théorique plus forte, et une dimension conceptuelle pertinente à la compréhension des organisations. De fait, elle ouvre le débat sur la dimension anthropologique de l'entreprise. Elle questionne les rapports de la gestion des ressources humaines, aux valeurs, au phénomène multiculturel, à la mémoire, à l'histoire.

III.3- Les axes de la professionnalisation de la gestion des ressources humaines

L'axe autour duquel s'organise le processus de professionnalisation des ressources humaines, aussi bien en terme de réflexion qu'au niveau des outils mis en œuvre, s'organise autour des concepts de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), puis autour du modèle de la compétence.

1) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

Selon la définition proposée par PARLIER et GILBERT, c'est une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et des ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur un plan qualitatif (compétences).

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans une dimension stratégique. Elle suppose de se projeter sur l'évolution des emplois, de définir les besoins futurs de l'entreprise en termes de compétences. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'inscrit délibérément sur le temps long. L'introduction de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, en rupture avec le modèle ancien qui faisait prévaloir une logique statique et administrative, trouve son explication dans deux séries de causes convergentes :

- Il y a d'abord l'expression d'attentes nouvelles des salariés dans un contexte d'essoufflement d'un modèle d'entreprise fondé sur le couple Taylorisme/Fordisme ;

- Il y a ensuite, l'intégration des méthodes de recherche opérationnelle dans le management des entreprises qui ouvre la voie à la démarche prospective. Les modèles de simulation sur l'évolution démographique, sur les scénarii de croissance, sur les calculs d'opportunités ou de risques de telle ou telle décision, se généralisent dans les entreprises, grâce au boom de l'informatique.

Ce double processus résultant, à la fois de l'expression d'attentes diversifiées de la part des salariés qui souhaitent être reconnus en tant que personne, et de la formalisation d'outils informatiques, a joué un rôle de levier dans la professionnalisation du métier des ressources humaines. La dimension de gestion prévisionnelle s'impose donc, à côté des tâches administratives de gestion du personnel, comme une fonction essentielle.

Cependant derrière ce terme générique, consensuel du fait de sa généralité, se profilent des conceptions relativement différentes qu'il nous semble utile de préciser, pour éviter les malentendus et pour saisir les enjeux du débat actuel. Plusieurs conceptions de la gestion prévisionnelle se sont en effet succédées, chacune devant répondre à un défi conjoncturel spécifique.

- le premier modèle s'attachait à la fin des années 1960, à formaliser une gestion des effectifs. La logique était purement quantitative, la démarche était collective.
- Puis, on est passé à une gestion prévisionnelle des carrières dans la période 1970-1975. La rupture avec le modèle antérieur est significative puisqu'il s'agit cette fois de réaliser « une gestion prévisionnelle intégrée » fondée sur une approche qualitative et beaucoup plus individualisée.
- Une troisième étape est franchie dans les années 1980 avec la formalisation de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Délibérément critique par rapport aux deux conceptions qui avaient précédé, cette nouvelle démarche intègre une méthode résolument stratégique. L'outil phare de cette période est le bilan social qui permet de réaliser des projections démographiques de la population de l'entreprise.
- En fin la période actuelle est caractérisée par une démarche particulièrement complexe qui conjugue une double problématique à la fois collective et individuelle. :
 - Sur le plan collectif, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'appuie sur des outils comme la nomenclature des emplois, la projection des pyramides des âges et des qualifications, des courbes de mobilité interne et externe. La méthodologie de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences emprunte beaucoup à la démographie. C'est le cas notamment des pyramides des âges, des sexes et des qualifications, qui structurent le phénomène de génération et façonnent la culture d'entreprise ;
 - Sur le plan individuel, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences repose essentiellement sur le potentiel de mobilité du personnel qui existe au sein de l'organisation. La connaissance des « poches » de savoir-faire à conserver et l'identification des besoins d'évolution des compétences, sont des préalables à la mise en pratique de cette volonté d'anticipation stratégique. La mobilité qui peut prendre des formes multiples, s'inscrit dans des trajectoires professionnelles ». On parle également d'espaces de mobilité professionnelle. On distinguera la mobilité géographique, la mobilité fonctionnelle, la mobilité qualifiante, la mobilité professionnelle. En réalité, la mobilité est une expression de la flexibilité. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences n'existe potentiellement que dans l'hypothèse d'une entreprise flexible, dans laquelle il existe une certaine

marge de manœuvre. Elle est structurellement associée, comme son nom l'indique, à la notion de gestion de compétence.

2) La gestion de la compétence

Cette nouvelle référence dans le management s'est imposée au cours de la décennie 1990. On n'assiste pas à un phénomène de rupture par rapport à la période précédente, mais plutôt à l'enrichissement de la méthode proposée. Cet enrichissement se fait essentiellement autour du modèle de la compétence qui vient naturellement se greffer sur l'arbre fondateur de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

- Impulsée par les partenaires sociaux au début des années 1990, la démarche compétence est amorcée dans un accord signé en décembre 1990. Ce texte très novateur reconnaît le principe d'une compétence acquise pour chaque salarié, et ceci, quelque soit l'emploi occupé par ce dernier. Il consacre également le droit, pour chacun, à un parcours professionnel qualifiant. Enfin, cet accord introduit le concept d'organisation qualifiante, qui laisse apparaître un lien dialectique entre processus d'apprentissage et organisation.
- Puis, une deuxième étape très importante dans la structuration du modèle est franchie au congrès de Deauville. La définition du concept de compétence est beaucoup plus précise : « la compétence professionnelle est une combinaison de connaissances, savoir-faire, expériences et comportements s'exerçant dans un contexte bien précis. Elle se constate lors de sa mise en œuvre en situation professionnelle, à partir de laquelle elle est validable. C'est donc à l'entreprise qu'il appartient de la repérer, de l'évaluer, de la valider et de la faire évoluer ».

La démarche compétence est loin d'être consensuelle ; elle suscite un profond débat et divise les chercheurs, les responsables de formation et les responsables des ressources humaines.

Pourtant, malgré les approches encore très contrastées du modèle de compétence, qui lui confèrent sa complexité et sur laquelle nous consacrerons des développements plus détaillés, force est de constater l'impact très significatif de ce modèle sur la gestion des ressources humaines. La compétence marque en effet un tournant décisif dans la manière de concevoir la gestion des ressources humaines, et ceci pour deux raisons :

- d'une part, elle réalise une synthèse entre la dimension individuelle et collective ;
- d'autre part, elle intègre complètement dans la démarche, les données structurelles d'un environnement turbulent, et donc difficilement maîtrisables.

Ce nouveau modèle théorique, qui peu à peu se généralise, peut s'analyser comme un changement complet de paradigme dans la manière de penser la gestion des ressources humaines. Le modèle de la compétence se diffuse rapidement, mais avec des rythmes assez différenciés selon les secteurs d'activités, ce qui entraîne des superpositions de logiques. Si certains secteurs traditionnels, orientés vers la production, sont encore très attachés à la description de poste, d'autres entreprises tournées vers le service ont majoritairement porté pour le modèle de la gestion des compétences qui ouvre des piste inédites au management.

L'intérêt de cette approche par la compétence ne peut être mis en doute. Un consensus assez large s'est opéré sur cette nouvelle façon d'aborder les ressources humaines. Cependant la multiplicité des approches et la faible traduction concrète des modèles bâtis sur le nouveau référentiel de la compétence, enlève une certaine pertinence à ce nouveau courant.

Section 2. La direction des Ressources Humaines : une fonction stratégique

Face à la toute puissance du marché, et compte tenu de la nécessité de promouvoir des politiques publiques structurants pour maintenir le développement économique et social, la question est de savoir comment imaginer de nouveaux équilibres dans la régulation économique. L'enjeu principal étant de redonner aux acteurs économiques, les moyens de leur politique et la liberté nécessaire à leur développement, tout en préservant les acquis de la protection sociale.

Si dans certains cas, la légitimité des directions des Ressources Humaines a pu être fortement altérée du fait des conséquences dommageables pour l'emploi des décisions prises, dans le cadre des plans sociaux, leur poids dans l'organisation s'est pourtant renforcé, au cours de ces dernières années. On peut dire aujourd'hui que la gestion des ressources humaines tend à s'inscrire de plus en plus au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise.

Cette montée en puissance de la contribution de Directions des Ressources Humaines à la stratégie de l'entreprise se traduit par la diversification du métier de DRH qui évolue de plus en plus vers une fonction de consultant. Ensuite les Directions des Ressources Humaines doivent accompagner le changement. Elles jouent de veilleur pour maintenir le capital de compétence individuelle et collective. Enfin, une forte demande de lisibilité s'impose aux Directions des Ressources Humaines pour qu'elles affichent clairement leur système de valeurs. L'exigence éthique n'a jamais été aussi forte que dans le monde de l'entreprise.

I- L'évolution du métier de DRH : vers une fonction de consultant

La complexité croissante des missions imparties aux Directions des Ressources Humaines entraîne un phénomène de diversification des différentes tâches qu'elles doivent assumer.

Des missions de plus en plus diversifiées

Un bon indice révélateur de l'élargissement des missions imparties aux Directions des Ressources Humaines peut être trouvé dans l'évolution des intitulés de la fonction qui prennent en compte, à la fois les apports des courants théoriques qui se sont succédés, ainsi que les attentes des entreprises.

On est passé de la logique d'administration du personnel – avec l'intitulé chef du personnel – qui consistait essentiellement à une gestion juridique et comptable de la main d'œuvre, à une logique de relations humaines qui s'appuyait sur les apports du courant des relations humaines. Puis un glissement nouveau s'est opéré, avec l'adoption de l'intitulé gestion des ressources humaines.

Longtemps envisagée comme une simple fonction administrative, la fonction personnel était limitée à l'application d'un cadre juridique. L'administration du personnel

consistait essentiellement à identifier le personnel et à lui appliquer la réglementation en vigueur. Si la dimension juridique de la fonction RH devient plus que jamais nécessaire – nous verrons plus loin l'importance de bien maîtriser l'environnement juridique – elle est loin d'en épuiser le contenu.

Le développement de méthodologies spécifiques, ainsi que l'accroissement du niveau des exigences à l'égard de la fonction, contribuent à donner à la fonction ressources humaines une dimension nouvelle. De plus en plus orientée vers une logique de consultant interne et externe, la Direction Ressources Humaines doit rendre lisible les différents axes d'évolution de l'entreprise.

Pour réaliser cette mission que l'on qualifie souvent d'audit social, il dispose d'une véritable boîte à outils qu'il devra mobiliser pour apporter une contribution significative au pilotage de l'entreprise.

Les principaux types d'outils à la disposition des Directions des Ressources Humaines sont :

- Les outils de pilotage inscrits dans le système d'information, avec notamment le bilan social qui permet de réaliser des tableaux de bords, puis un audit social ;
- Les outils stratégiques qui permettent d'élaborer les principaux axes de développement de l'entreprise, avec l'outil phare de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- Les outils de documentation, nécessaires aux analyses comparatives et à l'actualisation des connaissances ;
- Les outils informatisés avec le développement de nombreux logiciels intégrés de gestion des ressources humaines.

Les modèles traditionnels présentaient la gestion des ressources humaines sous la forme d'un assemblage d'activités. Le prototype de cette approche traditionnelle pouvait se résumer dans l'outil bilan social. La logique, essentiellement administrative consistait à recenser systématiquement les différents aspects de la politique des ressources humaines, en les analysant de manière séparée. Au départ, les organisations ont fait appel à des comptables pour réaliser la paye, et suivre les principales tendances de l'évolution de l'effectif. Cette logique comptable a été utile en terme d'efficacité, parce qu'elle présentait l'avantage d'être cohérente avec la plupart des modes d'analyse utilisés dans l'entreprise. Elle a permis notamment d'évaluer avec précision le coût de la masse salariale et de déterminer quelques ratios comme le seuil de rentabilité d'une action de formation ou le suivi du coût d'une embauche ou le suivi des principales tendances de l'évolution de l'effectif.

Cependant, cette approche comporte un certain nombre de limites :

- D'une part, l'homme n'est pas réductible à un ratio. Limiter la Gestion des Ressources Humaines à la comptabilisation des actifs humains pouvait paraître singulièrement réducteur ;
- D'autre part, cette lecture évacue tacitement ou expressément la dimension sociale et psychologique des apports humains dans l'entreprise ;
- Enfin, cette approche comptable nous paraît très datée dans une époque. Si à cette époque de plein emploi, le travail – du point de vue de l'entreprise – pouvait être considéré comme une ressource rare, aujourd'hui l'abondance des demandeurs d'emploi invalide le concept de rareté liée à la problématique salariale défendue par

les économistes. Seul reste encore complètement pertinent, le deuxième terme de la proposition, à savoir le travail est un coût.

Si cette approche administrative de la fonction personnel a accompagné le processus de professionnalisation de la fonction, elle n'est plus suffisante pour répondre à la complexité actuelle des organisations. Des attentes nouvelles se font jour à l'égard de la fonction ressources humaines pour qu'elle devienne clairement une fonction stratégique qui participe au pilotage de l'entreprise. Cette exigence n'est pas sans conséquences : elle se traduit clairement par la mise en place d'outils de plus en plus sophistiqués permettant d'établir d'abord un diagnostic pour ensuite aider à la prise de décision. Cela entraîne également un changement de statut accordé à la fonction ressources humaines.

I.1- Des outils d'aide au diagnostic

La diversité des méthodes utilisées en gestion des ressources humaines est une conséquence directe de la pluridisciplinarité. Les outils utilisés sont empruntés à des disciplines diverses : aux sciences de gestion, à la démographie, aux sciences sociales.

1) Les outils empruntés aux sciences de gestion

La démarche est essentiellement pragmatique. C'est sur la base d'un constat des limites intrinsèques au bilan social que les Directions des Ressources Humaines ont élaboré des outils d'analyse beaucoup moins statistiques et donc plus performants. Et c'est leur utilisation dans un contexte reconstruit qui permet aux Directions des Ressources Humaines d'élaborer une certaine cohérence, pour réaliser ensuite un diagnostic sur la situation de tel ou tel aspect de la politique des ressources humaines.

S'appuyant sur les données brutes dans le bilan social, ils ont été enrichis pour pouvoir construire des tableaux de bord permettant ainsi d'affiner les capacités d'intervention dans l'entreprise. Les outils les plus fréquemment utilisés sont l'indicateur, le tableau de bord, la méthode de l'observation-diagnostic fondée sur l'étude de l'environnement.

- **La technique de l'indicateur**

L'indicateur est un point de repère qui permet d'avoir une image significative d'un phénomène observé. Ces indicateurs peuvent s'exprimer sous la forme d'un nombre exprimant une grandeur physique ou d'une réalité statistique (moyenne, médiane).

Ils peuvent se présenter :

- **Sous forme de pourcentage** rapportant la valeur d'une grandeur donnée à celle de la grandeur de référence ;
- **Sous forme de ratio** rapportant entre elles deux quantités indépendantes dans leur mode de calcul (production par tête, ratio de forme et structure : ex/ pyramide des âges ou organigramme) ;
- **Sous forme d'image** représentant un phénomène sous forme sensibles et expressive (histogramme, diagramme, circulaire, graphique).

En soi, un indicateur est un système qui relie entre elles des informations brutes. Ainsi présenté, l'indicateur donne une meilleure lisibilité et cohérence au phénomène étudié. Les

indicateurs sont des éléments clefs de la compréhension d'une organisation. Les indicateurs élaborés à plusieurs périodes permettent de suivre l'évolution de l'organisation.

- **Le tableau de bord**

Le tableau de bord se présente comme un faisceau d'indicateurs susceptibles d'apporter par leur rapprochement des informations capables de rendre compte d'une situation dans ses différentes composantes. C'est l'agrégation de plusieurs indicateurs qui permet de réaliser des tableaux de bord. Le tableau de bord est un outil de décision, un outil de contrôle, et un outil de comparaison dans le temps et dans l'espace et le support pour réaliser les opérations de benchmarking. Toutes les grandes fonctions de l'entreprise peuvent faire l'objet de la construction d'un tableau de bord.

Plusieurs tableaux de bord peuvent être réalisés sur la base des informations contenues dans le bilan social :

- Tableau de bord de suivi des effectifs ;
- Tableau de bord de suivi de la masse salariale ;
- Tableau de bord de suivi des informations ;
- Tableau de bord de suivi des accidents de travail.

- **L'étude des incidents critiques des dysfonctionnements**

Un dysfonctionnement est un symptôme qui, en lui-même, ne dit pas grand-chose. Il faut relier les symptômes entre eux pour juger de l'état d'une organisation. C'est la convergence d'indicateurs qui permet de fonder un diagnostic. Plusieurs indicateurs ont été mis au point :

- Les indicateurs de comportements : absentéisme, retard, turn-over, accident du travail. Ces indicateurs ne sont jamais neutres ;
- Les indicateurs de performance : variation de production, pannes, rebuts, retours de production ;
- Les indicateurs de conflictualité implicites ou explicites. Implicite sous-entend les accidents de production, les débrayages (hausse soudaine des pannes, développement de la rumeur), explicite sous-entend les indicateurs de réclamation et de conflictualité (panneaux d'affichage, tracts, grèves).

Ces trois types de dysfonctionnement doivent être pris en compte par la Direction des Ressources Humaines. S'ils sont ignorés, ils occasionnent pour l'entreprise des coûts, soit directs, soit indirects (coûts cachés) qui ont des conséquences importantes sur l'avenir de l'entreprise.

- **La méthode de l'observation-diagnostic fondée sur l'étude de l'environnement**

La technique de l'observation de l'environnement de l'entreprise est une technique pragmatique proposée par l'analyse stratégique. Elle repose sur le postulat de l'analyse systémique selon laquelle l'ensemble des variables de l'environnement constituent un ensemble interactif. Cette méthode consiste à mettre en perspective des informations brutes

diffusées par l'environnement. Cet environnement est composé de l'ensemble de trois sous ensembles structurés par :

- Des données technico-économiques ;
- Des données organisationnelles ;
- Des données sociales.

Le croisement des informations permet de donner, lisibilité et cohérence, aux signaux qui, s'ils restent à l'état brut, ne permettent pas de fournir un cadre à la prise de décision. La liste des variables d'environnement que l'on peut prendre en compte est longue. Pour ne citer que les principales, on peut identifier les données démographiques, sociales, technologiques, économiques, culturelles, politiques, juridiques et internationales.

Le postulat de départ à ce type d'étude, repose sur le fait que l'ensemble des variables interagissent entre elles. Par ailleurs, il est bien évident que toutes les variables n'auront pas le même poids sur toutes les organisations en même temps. Toute la logique du système est d'arriver à se forger une pratique personnelle, à la fois fondée sur l'intuition mais aussi sur l'expérience, pour identifier l'environnement pertinent et isoler les variables les plus significatives pour chaque entreprise.

2) Les outils empruntés à la démographie

Cette technique empruntée aux démographes est une application directe des renseignements rassemblés dans le chapitre 1 du bilan social concernant les effectifs. A partir de ces données brutes identifiées de manière statique et linéaire, il est possible d'établir un certain nombre de projections sur l'évolution sociodémographique de l'entreprise. Plusieurs pyramides peuvent être établies :

- La pyramide des âges ;
- La pyramide d'ancienneté ;
- La pyramide des sexes ;
- La pyramide des qualifications.

L'élaboration de ces pyramides contribue à la définition de la stratégie de l'entreprise ; elles complètent très utilement la boîte à outils de la Direction des Ressources Humaines.

2) Les méthodes qualitatives issues des sciences sociales

L'apport des sciences sociales au développement de la gestion des ressources humaines est tout à fait important. Cette discipline concentre principalement son intérêt sur l'équilibre de l'homme au travail. Il sera notamment question de motivation, de perceptions de l'individu en activité, de comportement au travail. Elle s'intéresse aussi aux rapports des individus qui coopèrent au sein d'unités productives et qui mettent en scène des relations de pouvoirs, des stratégies de décision et de négociation.

Les principaux outils empruntés aux sciences sociales et qui complètent très utilement la boîte à outils de la Direction des Ressources Humaines reposent d'une part, sur les techniques d'entretien et sur les questionnaires et d'autre part, sur le diagnostic sociologique.

- **Les techniques d'entretien**

Le recours aux techniques d'entretien permet d'approcher la subjectivité et la complexité des relations professionnelles qui se laissent difficilement enfermer dans des systèmes de normes préétablies. Le recours à la technique de l'entretien ou du questionnaire est très fréquent dans les organisations quand il est question de mettre en lumière des attentes, des questionnements ou des évaluations. Ces outils sont souvent utilisés comme préalable à toute politique de communication, à la gestion des carrières ou à l'identification des dysfonctionnements.

Par le biais de l'entretien non directif, on tente de donner le champ libre à l'interviewé, pour qu'il prenne la parole et laisse libre cours à l'expression de son vécu.

En revanche, dans l'entretien directif, le cadrage du questionnement est beaucoup plus précis dans la mesure où les réponses sont censées correspondre aux objectifs recherchés par la mise en œuvre de l'interview.

- **Les techniques de questionnaire**

Elles sont également souvent utilisées. Elles présentent l'avantage de la simplicité, d'un traitement rapide grâce à la mise au point de logiciels informatiques spécifiques. Cependant on ne saurait nier les précautions de méthode qui doivent présider à la rédaction des différentes questions. Le questionnaire doit répondre à des critères de clarté, de précision et de pertinence qui sont les garanties de sa validité. En outre, l'intérêt recherché dans la technique du questionnaire est celle de la garantie de l'anonymat, ce qui n'est pas toujours une chose aisée à obtenir dans l'entreprise. Le choix opéré entre le questionnaire ouvert et le questionnaire fermé, dépend largement du sujet que l'on cherche à approfondir.

- **Le diagnostic sociologique**

C'est un outil mis au point par les sociologues qui s'inscrivent dans le courant de la sociologie des organisations. L'objectif est de comprendre les perceptions que les acteurs ont de leur travail et les relations qu'ils ont entre eux. Il s'agit d'identifier sur la base d'une visualisation graphique, appelé le sociogramme, les stratégies des différents acteurs, les relations entre les personnes, les modes de communication formels ou informels. Le sociogramme est un complément très utile du diagnostic que peut mener une Direction des Ressources Humaines pour une compréhension du vécu quotidien de la communauté de travail.

I.2- Les outils d'aide à la décision d'audit

Participer aux choix politiques de la direction et faire peser dans les orientations prise, la dimension humaine, tel est l'enjeu d'une gestion stratégique des ressources humaines. L'évolution des outils de la gestion des ressources humaines va dans le sens d'une approche plus intégrée, à travers la réalisation de tableaux de bord, de constructions d'indicateurs, de diagnostics.

La caractéristique principale des nouvelles approches de la gestion des ressources humaines consiste à les penser comme un tout cohérent, orienté de façon prospective vers les

besoins de l'organisation. La méthode de l'audit qui est une approche spécifique de la connaissance d'une entreprise, et particulièrement de la GRH, consiste à construire différents indicateurs pertinents et à les analyser.

Initialement mis en œuvre pour procéder à la vérification de la conformité des actes de gestion aux procédures comptables, l'audit s'est élargi à l'ensemble du système de gestion et de pilotage de l'entreprise. On peut pratiquer des audits spécialisés, comme l'audit financier, fiscal et social. Mais de plus en plus souvent, il est indispensable d'observer la situation dans une logique de système en mettant en évidence les interdépendances.

Globalement, on peut distinguer deux sortes d'audit :

- Audit à froid, sous forme préventive ;
- Audit à chaud, sous forme curative.

L'audit repose sur une méthodologie avec ses techniques et ses moyens. Il est important d'en connaître les principaux aspects, car c'est une méthode très utilisée par la GRH. L'audit s'appuie sur le traitement d'indicateurs construits, ou non, sous la forme de tableaux de bord.

Les indicateurs peuvent être relatifs :

- Aux performances et aux résultats (productivité, parts de marché, marge brute, valeur ajoutée) ;
- Aux moyens mis en œuvre (effectifs, investissements, masse salariale) ;
- Aux structures (structures des capitaux permanents, pyramide des âges, pyramide des qualifications, organigrammes) ;
- Aux risques (vols, fraudes, environnement, absentéisme, risques industriels) ;
- Au climat social (indicateurs d'alerte).

Chaque observateur est libre de construire son système d'indicateurs. Le choix d'un indicateur dépend de l'objectif visé dans le temps et dans l'espace. Il est utile de clarifier les objectifs préalables de l'étude/diagnostic. Il est également important de relativiser la portée d'un indicateur pris isolément.

Aujourd'hui, bon nombre de chefs d'entreprise sont préoccupés par le poids de la masse salariale (poids des effectifs sur les coûts) mais cette masse n'a pas la même signification selon qu'on la rapporte au chiffre d'affaires, à la marge brute d'exploitation, ou à la valeur ajoutée. Le même indicateur aura une signification différente selon le secteur d'activité (secteur de production, secteur de services par exemple). De même, la manière de calculer la création de valeur selon le type de critère retenu aura une incidence très grande sur l'appréciation de la performance de l'entreprise.

Suivre la variation d'un indicateur pris isolément est déjà fort utile. Mais il est beaucoup plus informatif de considérer une batterie d'indicateurs complémentaires. Par leur ensemble, ils apportent des renseignements, à la fois plus analytiques du fait de leur diversité, et plus synthétiques, du fait de leur mise en relation. C'est la raison d'être de la méthode de l'audit. C'est en s'appuyant sur tous ces outils que la Direction des Ressources Humaines peut élaborer des scénarii pour l'avenir. Ils sont les supports méthodologiques de la fonction stratégique des ressources humaines, lui permettant d'assumer sa fonction de veille et d'écoute.

II- Une fonction de veille et d'accompagnement dans la conduite du changement

La fonction RH grandit en complexité du fait du processus d'internationalisation et d'interdépendance croissante de tous les paramètres qui sont au centre du pilotage des entreprises. Elle doit être en veille permanente pour décoder le sens des évolutions susceptibles d'affecter le fonctionnement de l'organisation : nouvelles technologies, nouveaux concurrents, nouveaux marchés. La difficulté principale étant de relier, de mettre bout à bout des données éparses, et de construire une cohérence permettant d'avoir une vision d'ensemble.

Les Directions des Ressources Humaines se situent à l'interface de l'économie, du politique, du social et du juridique. De fait elles évoluent vers une mission de conception et « d'ingénierie sociale ».

Son intérêt et sa légitimité résultent de sa mission créatrice et innovante, dans un équilibre nouveau à inventer, ce qui suppose par ailleurs une certaine rigueur dans l'utilisation des outils et particulièrement ceux qui ont trait aux pratiques d'évaluation.

Les Directions des Ressources Humaines doivent être des veilleurs permanents pour déceler les signaux imperceptibles qui ensuite deviendront les axes d'anticipation, de développement de nouvelles compétences ou de nouvelles organisations. Elles doivent aussi maîtriser l'environnement interne de l'entreprise, les contraintes de l'atelier ou des bureaux, les conditions de travail, les problèmes des salariés. Cet apprentissage de la démarche d'écoute des acteurs, et d'observation rigoureuse de l'environnement, nous semble être un axe déterminant de cette fonction ressources humaines. Grâce à cette qualité d'écoute, elle pourra anticiper avec souplesse les évolutions en cours et repérer les marges de manœuvre à sa disposition. Elle pourra enfin comprendre plus facilement ce qu'est un incident critique ou une opportunité pour une organisation.

III- La Direction des Ressources Humaines : une fonction qui parle de sens

La pertinence de la fonction ressources humaines consiste à réduire l'incertitude qui pourrait peser sur les principaux actes de gestion concernant les personnes. Quand il s'agit de définir les politiques de recrutement, de promotion, de rémunération, les dérives possibles sont nombreuses.

Le rôle des Directions des Ressources Humaines est de contribuer à formaliser des pratiques, à expliciter le système de valeurs qui s'y rattachent, à poser les limites et à définir les repères à l'action. Ce faisant, la contribution de la Direction des Ressources Humaines dans le pilotage de l'entreprise, est essentielle : au sens fort du terme ; elle dit le sens, mais en même temps, elle produit du sens. Cette fonction de formalisation des pratiques s'inscrit dans ce rôle de « parole » qui permet de réduire l'arbitraire et l'incertitude.

L'enjeu pour une Direction des Ressources Humaines sera de valider la cohérence entre le discours affiché par la direction et sa traduction concrète. Confrontées aux problèmes de gestion des personnes au quotidien et parfois à de graves dysfonctionnements (harcèlement, discrimination, non confidentialité, favoritisme, etc.), elle devra prendre en compte les écarts pour accompagner l'ensemble de l'organisation dans une progression de son

exigence éthique. Devant faire face aux défis du temps, du territoire, de la complexité et de la responsabilité, la légitimité des ressources humaines se vérifiera dans sa capacité à donner du sens à chacun des outils mobilisés.

CHAPITRE II : L'ORGANISATION DE LA FONCTION RH

La qualité du management des ressources humaines dépend pour une large part des choix organisationnels de la fonction.

La mise en place d'un système d'information des ressources humaines adapté et l'adoption des structures opérationnelles pertinentes doivent permettre à la fonction de jouer pleinement son rôle.

Section I : Le système d'information ressources humaines

Les TIC ont changé le travail au sein des directions des ressources humaines. Celles-ci disposent aujourd'hui de systèmes d'information RH leur permettant d'enregistrer à leur source toutes les informations utiles, de stocker ces informations, de les soumettre aux différentes procédures de traitement, de restituer les informations enregistrées ou produites aux différentes personnes concernées, au moment opportun, sous la forme qu'il convient et à l'endroit où il faut.

I- L'informatisation de la fonction RH

La contribution de l'informatisation à la performance de la fonction RH ressort à cinq niveaux :

- gain de productivité ;
- amélioration du service ;
- amélioration de la qualité des décisions ;
- aide au partage de la fonction entre DRH et la hiérarchie ;
- meilleures possibilités d'anticipation.

L'informatisation de la fonction a permis, depuis une vingtaine d'année, une amélioration de la productivité et du service rendu à l'entreprise et aux salariés.

Des progrès sont encore possibles sur ces deux derniers points, mais c'est principalement sur les trois autres que l'apport de l'informatisation s'affirme le plus. Les outils disponibles permettent non seulement de nouveaux gains de productivité et d'amélioration du service rendu aux salariés, mais aussi la mise en œuvre des logiques actuelles du management de ressources humaines. Il devient alors possible de parler de gestion des ressources humaines assistée par ordinateur.

L'informatisation de la GRH a réellement pris son essor avec l'irruption de la micro-informatique. Aujourd'hui Internet et Intranet permettent de réorganiser le système d'informatisation des ressources humaines et offrent des opportunités pour améliorer la performance de la fonction RH dans chacune de ses missions.

II- Progiciels et architecture client-serveur

L'usage veut que l'on appelle « solution progiciel » celle qui consiste à installer les applications sur l'ordinateur de l'entreprise et « solution service » celle qui consiste à utiliser l'ensemble des moyens de la société de services.

Les progiciels concernent tous les domaines de la paie et de la GRH/ emploi, rémunération, formation, etc. Les progiciels présentent plusieurs atouts :

- la qualité des produits est aujourd'hui élevée grâce à l'expérience acquise par les principaux fournisseurs ;
- les aménagements et personnalisations qu'implique l'adaptation d'un progiciel aux normes des entreprises sont généralement rendus aisés par la convivialité et la facilité du paramétrage ;
- les fournisseurs offrent une assistance et une maintenance d'un niveau tel que la sécurité est garantie ;
- le coût complet est en deçà du coût des autres solutions.

Les architectures coopératives de type client-serveur permettent de réconcilier impératifs de décentralisation et de centralisation. Elles répondent au besoin de consolidation des informations. Elles permettent également une répartition fonctionnelle plus efficiente : le traitement lourd comme la paie peuvent être réalisés sur le serveur et les traitements plus légers sur une station de travail. Enfin, par la délocalisation des tâches, elles entraînent une diminution du trafic du réseau.

III- Les perspectives Intranet

La forte croissance du nombre de micro-ordinateurs dans les entreprises a entraîné une ruée vers les produits réseaux, avec deux objectifs : partager (données, ressources, périphériques) et communiquer. Les architectures Internet-Intranet se développent. Les progiciels ont des ramifications intranet multipliant les utilisateurs internes.

IV- la base des données ressources humaines

Certaines entreprises ont conservé des bases de données distinctes pour la paie et les diverses applications de la GRH. Aujourd'hui, les nouveaux systèmes tendent à réunir toutes les informations. L'unicité de la base des données va de pair avec les principales bases de données relationnelles.

Ainsi, le système d'informatisation des ressources humaines favorise le partage de la fonction, mettant toutes les informations pertinentes au service des responsables opérationnels. Le travail de saisie est de moins en moins réalisé dans les services RH.

Section II : L'organisation de la DRH

L'organisation effective de la fonction personnel varie essentiellement en fonction de la taille de l'entreprise et secondairement en fonction du secteur d'activité et en fonction de l'importance relative aux questions de formation, de sécurité... Elle varie donc d'une simple

préoccupation administrative et humaine dans les petites entreprises, généralement exercée par le dirigeant, à une direction avec de nombreux services spécialisés et étoffés dans la grande entreprise.

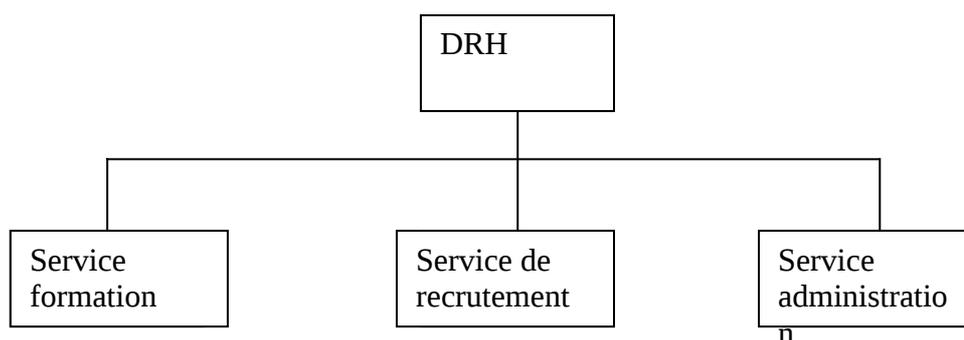
La fonction personnel reste une simple activité relevant de l'administratif le plus souvent rattaché à la direction administrative et financière dans la PME. A partir d'une centaine de salarié, elle se structure, et au-delà de cet effectif, elle devient très souvent une direction des RH. Dans le de de ces grandes entreprises disposant d'une direction des ressources humaines, on peut y dégager les postes d'encadrement ci-après.

- comme poste généraliste on peut avoir un DRH ou un responsable des RH humaines anciennement appelé chef du personnel ;
- on peut avoir des services spécialisés tels que l'administration du personnel, le recrutement, la formation, la gestion des cadres, les études sociales, l'organisation et conditions de travail, etc. avec un responsable à la tête de chaque service.

La DRH peut en effet être assurée de diverses manières en fonction de la conception qui préside à l'exercice de son activité, dans cette optique, on distingue habituellement trois types de structures : une structure par nature d'opération, une structure par catégorie du personnel et une structure par établissement. Quelque soit le type de structure adoptée, la DRH dépend directement de la direction générale.

I- La structure par nature

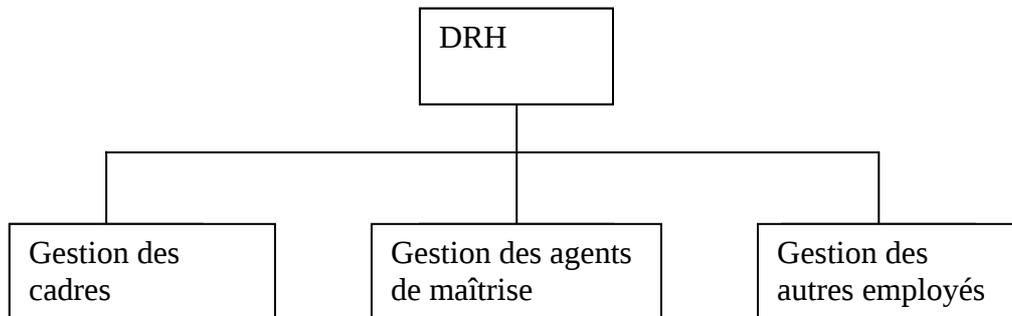
Dans ce type, il y a un découpage par nature d'opérations confiées à des services spécialisés. La décomposition peut être plus ou moins poussée en fonction des nécessités de gestion. Les services spécialisés n'ont pas une vue d'ensemble par catégorie de personnel et coordination reste nécessaire pour assurer certains aspects de la gestion collective. La structuration schématique peut se présenter de la manière suivante.



II- La structure par catégorie de personnel

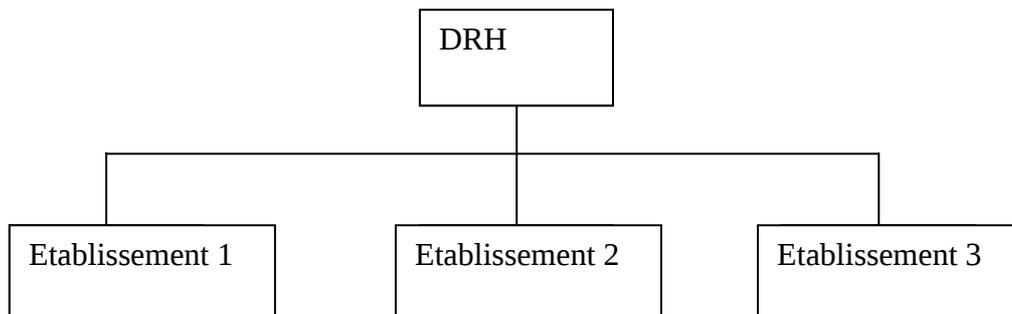
Ce type de structure possède un souci de renseignement de tout aspect lié à chaque catégorie de personnel. On peut avoir un service de gestion du personnel, des cadres, des agents de maîtrise.

La décomposition est plus ou moins poussée en terme de nécessité de chaque entreprise. La gestion de ces services nécessite une compétence générale. Cette formule exige donc un personnel plus qualifié avec une connaissance de la réglementation applicable aux agents gérés, et des différentes procédures à utiliser. Une coordination reste cependant nécessaire pour assurer certains aspects de la gestion collective en vue d'une coordination des différentes catégories entre elles.



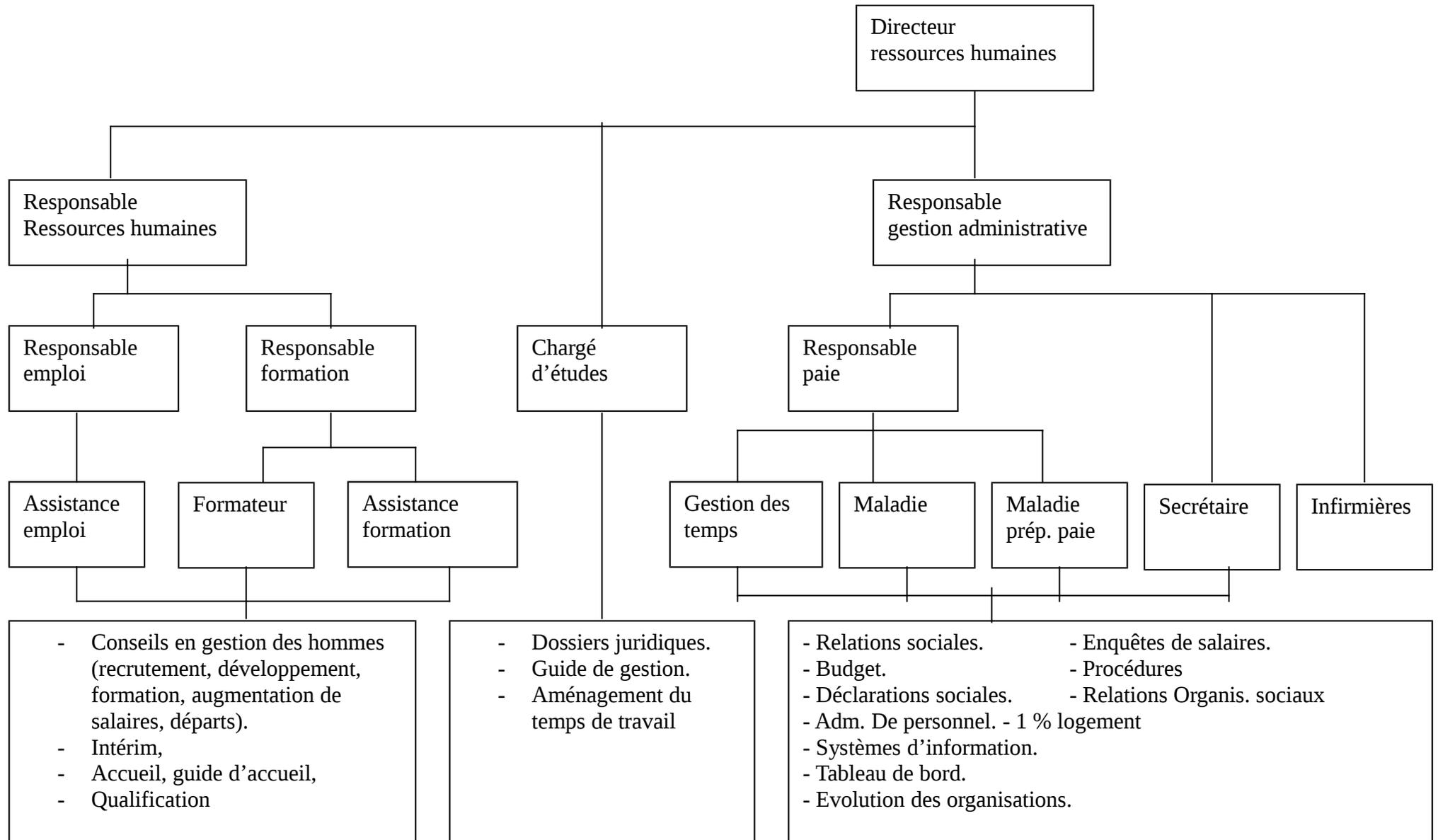
III- La gestion par établissement

Le critère de découpage adopté est cette fois géographique, c'est une répartition dans l'espace. Cette structure concerne plutôt les entreprises ayant plusieurs établissements. Une unité de travail est responsable pour chaque entreprise dans lequel est affecté un personnel. Généralement chaque établissement gère les aspects individuels et collectifs de son personnel, le siège à travers la DRH s'occupant de l'administration centrale du personnel, de la paie et du développement des ressources humaines.



Les types de structures n'existent que rarement à l'état pur. Chaque entreprise organise sa DRH en fonction de la complexité et des exigences qu'impose la gestion de ses RH, compte tenu même de la nature de ses activités. Dans la pratique, on peut rencontrer une infinité de variante découlant d'une combinaison des trois structures précédentes.

Document- Direction ressources humaines - entreprise industrielle



CHAPITRE III : LES ENJEUX DE LA GRH

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est aujourd'hui une nécessité. Les directions générales savent que les structures et les hommes peuvent donner un avantage compétitif à leur entreprise. Elles adoptent une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique. Elles attendent de la fonction RH une forte valeur ajoutée, au service de la compétitivité.

Section I : Renouveau de la fonction GRH

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de GRH. Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre au défis qu'à un moment donné une entreprise doit affronter.

I- Les défis de la GRH

1- Les mutations technologiques

Elles concernent la quasi-totalité des branches d'activité et des fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement de temps, de motivation et de rémunération sont considérables. Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

Les mutations technologiques ont pour conséquence :

- la transformation des organisations. Les mutations technologiques modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante.
- L'accroissement de la productivité. Il favorise la croissance, mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter la mise en place des plans sociaux.
- La modification des compétences requises. La technologie crée, modifie et fait disparaître certains emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié.
- Le renchérissement du coût des équipements. La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide.

2- L'augmentation de la concurrence

Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations technologiques franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel humain. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif et les responsables hiérarchiques sont les mieux placés pour la développer.

3- Les mutations économiques

Dans un contexte de croissance soutenue mais différenciée, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents. Dans ce contexte, la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents.

4- Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement programmé.

5- Les mutations sociologiques

Aujourd'hui, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples ; la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes.

6- Le cadre législatif

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines. Aujourd'hui, le cadre réglementaire est très riche et n'a cessé de se développer dans tous les domaines de la GRH.

Les directeurs des ressources humaines doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence internationale.

II- Les logiques de réponse

Pour répondre aux défis, les entreprises sont amenées à adopter de nouvelles logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, adaptation, mobilisation, partage et anticipation.

1- La personnalisation

Cette logique irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation), d'aménagement du temps (congrés personnalisés) et de communication. Elle suscite l'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans des compétences et plans de carrière.

2- L'adaptation

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. Pour cela, elle recherche la flexibilité dans cinq directions : la flexibilité quantitative externe (contrat à durée déterminée, intérim...), la flexibilité quantitative interne (heures supplémentaires, chômage partiel...), la flexibilité qualitative (mobilité, polyvalence...), l'externalisation (sous-traitance), la flexibilité salariale. La flexibilité optimale implique une décentralisation des décisions.

La rapidité d'adaptation est une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

3- La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise.

4- L'anticipation

La croissance des années 1945-1974 permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres. Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureuse. Mais aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise.

5- Le partage

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation générale. La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariées. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie.

Section II : Les grandes missions de la fonction ressources humaines

Dans l'entreprise, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses.

I- les attentes des salariés

Equité, employabilité et éthique sont les trois attentes qui semblent se développer.

1- L'équité

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue également ce qu'il reçoit, les avantages qu'il en retire en terme de rémunération, de reconnaissance ou de statuts. Il calcule un ratio rétribution/contribution qu'il compare avec la connaissance qu'il a du même ratio concernant d'autres salariés.

En situation de sous équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursement abusif des frais, etc.) ou, plus généralement en réduisant discrètement sa contribution. A l'inverse, en situation de sur équité, le salarié accroît sa contribution.

Le DRH joue un rôle d'information particulièrement important. En effet, il doit veiller à ce que les informations pertinentes tant pour le salarié que pour son supérieur hiérarchique soient disponibles au moment opportun.

2- L'employabilité

Ces derniers temps, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un.

Soucieux de son attractivité sur le marché du travail, le salarié a des attentes fortes à l'égard de son employeur. Pour garantir son employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :

- connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- connaissance de l'évolution des postes, des postes nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

3- L'éthique

Le respect des normes comportementales par les agents génère la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse. L'éthique permet de réduire les mauvais comportements sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts

correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant éthique et équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement éthique facilite le développement de l'équité. Un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés. Rigueur dans la mise en œuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique.

II - Les attentes de l'encadrement

Les attentes des autres responsables hiérarchiques vis-à-vis de la fonction RH sont de deux sortes : le partage de la fonction et la délégation des pouvoirs. Le partage de la fonction se situe à trois niveaux.

- le partage de la vision : pour que chaque décision s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'entreprise, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH.
- Le partage des savoirs : ces responsables hiérarchiques doivent disposer de connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions indispensables. Le DRH doit donc veiller à la formation et à l'information de ces responsables en mettant à leur disposition toutes les informations concernant l'ensemble du personnel dont-ils ont la responsabilité.
- Le partage des pouvoirs concerne trois types de pouvoirs : le pouvoir de suggestion, le pouvoir d'organisation et le pouvoir de décision. Le pouvoir de suggestion permet d'améliorer les procédures en vigueur et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnement. Ce pouvoir permet d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité. Le pouvoir de décision du responsable hiérarchique concerne : le pouvoir de choisir le candidat à recruter, le pouvoir de rémunérer les mérites par les augmentations et le pouvoir de décider des actions de formation.

III- Les attentes des partenaires sociaux

1- L'écoute

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. Veille sociale et audit du climat social contribuent à cette écoute.

2- La conformité

Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques.

3- La dynamique sociale

Les partenaires sociaux attendent aussi que le DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'entreprise et d'assurer le développement des hommes. Les thèmes de la formation, de l'emploi sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

IV- Les attentes de la direction générale

Sécurité, compétitivité, création de valeur sont les trois attentes principales.

1- La sécurité

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit social renvoie à cette mission.

2- La compétitivité

La différence entre une entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines. Un management des ressources humaines adapté permet de mobiliser pleinement les ressources humaines.

3- La création de valeur

De plus en plus soucieuses de création de valeur, les directions attendent une contribution de la DRH qui n'a de garantie de survie que lorsqu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée.

CHAPITRE IV : LA POLITIQUE DE L'EMPLOI

La politique de l'emploi repose sur la connaissance de la population employée : effectifs, caractéristiques, évolutions. Il est donc question dans ce chapitre de parler du personnel dans un premier temps. Les décisions liées à l'emploi s'inscrivent dans le cadre de la gestion prévisionnelle et de la recherche de flexibilité. Ensuite, il évoque la diversité des statuts et les gestions à court, moyen et long termes de l'emploi. Le recrutement d'un salarié a des conséquences importantes à court et à moyen terme. Ainsi, il est important de présenter le processus de recrutement, l'accueil et l'intégration. Enfin, le chapitre traite de la mobilité et de la gestion des carrières, car une fois recruté, salarié aura une succession d'affectations et dans de nombreux cas, une évolution de sa qualification.

Section I : Les hommes

La connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Il faut définir ce que l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties, qui le modifient, et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques.

I- Les effectifs

L'effectif se compose des salariés liés à l'entreprise par un contrat de travail quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est suspendue. Aussi est-il nécessaire de compléter le terme effectif d'un ou de plusieurs qualificatifs permettant de le définir. Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l'effectif et la période concernée.

1- L'effectif habituel

De nombreux seuils d'effectifs sont utilisés pour l'application de la législation sociale, par exemple :

- l'élection des délégués du personnel dans tous les établissements où sont occupés habituellement plus de dix salariés ;
- l'institution de comités d'entreprise dans les entreprises employant au moins cinquante salariés.

La de l'effectif habituel revêt donc une grande importance pour appliquer la réglementation.

L'effectif se compose, en premier lieu, des salariés de l'entreprise sous contrat à durée indéterminée. Les salariés à temps partiel sont pris en compte au prorata de leur temps de travail. Les travailleurs à domicile sont pris en compte intégralement. Les travailleurs à durée déterminée, les travailleurs intérimaires et les salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure sont pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours des douze mois précédents. Toutefois, ces salariés sont exclus du décompte lorsqu'ils remplacent un salarié déjà pris en compte.

Les apprentis, les titulaires de contrats spécifiques d'emploi aidé et le chef d'entreprise sont exclus de l'effectif.

2- L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal

L'effectif inscrit regroupe, quelle que soit la nature du contrat de travail, tous les salariés inscrits au registre du personnel. Ce registre unique obligatoire mentionne les entrées et sorties du personnel, engagements, licenciements, démissions, expirations des contrats à durée déterminée.

L'effectif permanent se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, inscrit à l'effectif pendant toute l'année considérée.

L'effectif fiscal regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou à l'effectif et qui de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice.

3- L'effectif payé, l'effectif présent et l'effectif au travail

Les personnes dont le contrat de travail est suspendu appartiennent toujours à l'effectif inscrit, et donc, éventuellement à l'effectif permanent. Il est cependant possible qu'ils ne perçoivent, du fait de la suspension aucune rémunération et ne fassent donc pas partie de l'effectif payé.

La notion de travail effectif est très importante. Elle désigne toute période de travail effectuée dans l'entreprise et intervient pour calculer les droits de congé.

II- La structure

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi. Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social en retient cinq dans la rubrique effectif : âge, sexe, ancienneté, qualification et nationalité.

1- la pyramide des âges

A partir du registre du personnel qui comprend la date de naissance de chacun des salariés inscrits à l'effectif, il est possible de construire la pyramide des âges du personnel inscrit à une date donnée. Cette pyramide peut être fournie de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des classes d'âge retenues. Elle peut être fournie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle, etc.

L'analyse d'une pyramide des âges présente un grand intérêt. En effet, l'âge a un impact important sur les comportements professionnels et la pyramide des âges permet également d'établir des projections dans le temps.

2- La répartition par sexe

La répartition par sexe présente, elle aussi, une utilité certaine du fait, d'une part, de l'importance de la réglementation relative au travail féminin et à l'égalité professionnelle

entre les femmes et les hommes et, d'autre part, aux différences d'attente en matière de durée et d'aménagement des temps de travail.

3- La pyramide des anciennetés

Cette pyramide présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe non seulement sur le comportement professionnel du salarié mais aussi sur son statut dans l'entreprise.

4- La répartition selon la nationalité

Prendre en compte la nationalité apporte des indications sur l'ouverture internationale. Le pourcentage d'étrangers parmi les cadres est un indicateur intéressant. Par ailleurs, une forte proportion des travailleurs étrangers dans les qualifications les plus basses traduit des conditions de travail difficiles.

5- La structure de qualification

Elle est une caractéristique essentielle de l'entreprise, et on en distingue deux. Une structure détaillée en 3 ou 4 postes minimum est utilisée pour ventiler un grand nombre d'informations, notamment celles qui sont relatives aux caractéristiques précédentes (âge, sexe...). Une structure de qualification détaillée en 5 ou 6 postes au minimum est également requise. Elle est notamment utilisée pour les informations relatives aux rémunérations.

6- Les autres caractéristiques

Le registre du personnel ne possède que les informations ci-dessus reprises dans le bilan social. Cependant, les entreprises disposent de fichiers plus riches, notamment concernant le niveau de formation à l'entrée, l'expérience professionnelle antérieure, les formations suivies dans l'entreprise, les compétences acquises, les acquis professionnels validés. Ces informations sont fort utiles. Ainsi, l'évolution du niveau moyen de formation des nouveaux embauchés et son incidence sur la structure de la population sont une caractéristique importante à prendre en compte.

III- Mouvements et évolution

Divers mouvements affectent les effectifs et les caractéristiques de la population. Départs, embauches, promotions modifient le volume et la structure des effectifs.

1- Les recrutements

L'entreprise peut conclure des contrats de travail pour une durée déterminée ou pour une durée indéterminée. La distinction commande les règles applicables en cas de rupture ou de résiliation du contrat. Le contrat à durée indéterminée est conclu sans que son terme ait été

fixé d'avance. Ce type de contrat est le plus fréquent. Le développement des contrats à durée déterminée traduit la recherche d'une flexibilité accrue.

2- Les départs

Les causes de départs de l'entreprise sont multiples : démissions, licenciements, fin de contrat à durée déterminée, départ au cours de la période d'essai, mutation d'un établissement à un autre, départs volontaires en retraite, décès.

3- L'évolution du niveau d'emploi

Plusieurs indicateurs sont possibles.

$$\frac{\text{effectif au } 31/12/n+1}{\text{effectif au } 31/12/n}$$

Cet indicateur ne tient pas compte de la nature du contrat. Il présente les limites d'un indicateur instantané à la différence de l'indicateur suivant.

$$\frac{\text{effectif moyen } + 1}{\text{effectif moyen}}$$

Cet indicateur ne distingue pas les contrats à durée déterminée.

4- La mobilité du personnel

Plusieurs ratios permettent de suivre les départs.

$$\frac{\text{départ au cours de période d'essai}}{\text{embauche totale}}$$

$$\frac{\text{démissions}}{\text{effectif moyen}}$$

$$\frac{\text{licenciements pour causes autres qu'économique}}{\text{effectif moyen}}$$

Ces deux derniers ratios renseignent sur la stabilité du personnel sans intégrer les causes économiques.

$$\frac{\text{licenciement pour cause économique } + 1}{\text{effectif au } 31/12/n}$$

Cet indicateur reflète l'insécurité économique.

Section II : La gestion de l'emploi et des compétences

Pour maintenir un équilibre constant, qualitatif et quantitatif, entre les emplois et les compétences, les entreprises ont utilisé la diversification des statuts. L'équilibre homme-emploi repose sur des mesures d'adaptation à court, à moyen et à long terme dans le cadre d'une gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences.

I- Les différents types de statuts

1- Le contrat à durée déterminée

Le recours au contrat à durée déterminée (CDD) n'est possible que dans les cas expressément prévus par la loi. Sa validité repose sur le respect de conditions de forme. Son exécution et sa rupture sont réglementées.

Le CDD a un terme fixé lors de sa conclusion, qu'il s'agisse d'un contrat de date à date dont le terme est certain et fixé avec précision dès la conclusion du contrat, ou pour une durée minimale, la détermination du terme échappant à la volonté des parties du fait de la nature de la tâche ou de l'activité. Ce contrat ne peut être conclu que pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire et seulement dans les cas énumérés ci-après. A défaut, le contrat sera requalifié en contrat à durée indéterminée (CDI).

2- Le travail à temps partiel

Le temps partiel se développe rapidement pour répondre à des exigences économiques spécifiques : faire face à des pointes hebdomadaires ou journalières d'activité.

Sont considérés à temps partiel : les salariés dont la durée de travail est inférieure à la durée légale du travail, ou à la durée du travail fixée conventionnellement pour la branche ou l'entreprise si elle est inférieure. La loi précise qu'il y a égalité des droits des salariés à temps partiel et des droits des salariés à temps complet. Le salarié à temps partiel bénéficie donc intégralement des avantages non financiers et de l'ancienneté. Il bénéficie au prorata du temps de travail, de la rémunération, des primes et des indemnités.

Le temps partiel a pour avantage d'introduire de la souplesse à l'entreprise. En atelier, le travail à temps partiel constitue souvent un compromis permettant de faire tourner les machines plus longtemps. Parfois, il permet de réduire le volume d'activité sans recourir à des licenciements ou au chômage partiel.

Un haut niveau d'emploi à temps partiel apporte une grande souplesse. Les personnes travaillant à temps partiel peuvent effectuer des heures complémentaires, sans majoration des rémunérations, dans les limites légales et contractuelles.

Le travail à temps partiel favorise une plus grande réactivité de l'entreprise. Mais les inconvénients sont souvent soulignés. Ainsi, il peut entraîner des charges accrues d'encadrement, de formation et des difficultés d'organisation. Pour cette raison, la hiérarchie est souvent peu favorable au développement du temps partiel.

3- Le travail temporaire

Il peut être fait appel aux salariés des entreprises de travail temporaire pour l'exécution d'une tâche non durable dénommée « mission ». Les différents cas sont :

- remplacement d'un salarié absent
- réponde à une variation d'activité dans l'entreprise
- les emplois d'usage.

Il faut noter que ce recours est interdit en cas de conflit, pour les travaux dangereux, et limité après des licenciements économiques.

Le contrat de travail temporaire peut être renouvelé une fois, dans le cadre de la même mission et a pour terme la fin de l'absence du salarié remplacé ou la réalisation du projet pour lequel il est conclu.

Juridiquement, le travail temporaire se caractérise par la relation triangulaire unissant :

- l'employeur qui est l'entreprise de travail temporaire ;
- le salarié en mission ;
- le client utilisateur.

Cela nécessite la conclusion de deux contrats :

- un contrat de mise à disposition conclu entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise ;
- un contrat de mission entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire.

Est un entrepreneur de travail temporaire toute personne physique ou morale dont l'activité exclusive est de mettre à la disposition provisoire d'utilisateurs des salariés, qu'en fonction d'une qualification convenue.

Le contrat de mise à disposition qui intervient entre l'entreprise de travail temporaire et l'utilisateur, son client, pour la mise à disposition de personnel, est un contrat de prestations de services de nature commerciale. Il doit obligatoirement être rédigé par écrit pour chaque salarié, au plus tard dans les deux jours ouvrables suivant la mise à disposition.

Le contrat de mission doit également contenir des mentions obligatoires dont celle relative aux modalités de rémunération. La rémunération de l'intérimaire ne peut être inférieure à celle que percevrait le salarié permanent après la période d'essai pour une qualification équivalente et le même poste de travail. Le salarié lié par ce type de contrat a droit à une indemnité de congés payés pour chaque mission (un dixième de la totalité des sommes perçues). Il bénéficie d'un droit à la formation professionnelle.

4- La sous-traitance

On distingue deux types de sous-traitance : la sous-traitance interne et la sous-traitance externe. Dans la sous-traitance interne, une entreprise de service externe réalise, dans les locaux de l'entreprise donneuse d'ordre, des activités pour le compte de l'entreprise cliente en mettant du personnel à sa disposition.

Les services sous-traités sont généralement des services dont l'activité présente un caractère accessoire par rapport à l'activité principale de l'entreprise utilisatrice : services informatiques, gardiennage, nettoyage, restauration rapide...

La sous-traitance externe correspond à une extériorisation non seulement juridique mais également physique de l'emploi. Une partie de l'activité de l'entreprise est réalisée à l'extérieur par un sous-traitant.

II- l'équilibre quantitatif et qualitatif hommes-emplois

A un instant donné, l'entreprise peut avoir des effectifs excédentaires (+), convenables (=) ou déficitaires (-) pour son niveau d'activité, et le niveau de qualification du personnel peut être jugé insuffisant (-), normal (=) ou plus élevé que nécessaire (+).



La situation 5 correspond à l'optimum : l'équilibre qualitatif et quantitatif est atteint. Cependant, l'équilibre global au niveau de l'entreprise peut recouvrir des déséquilibres catégoriels, sectoriels ou géographiques, et nécessiter une forte mobilité interne.

Il faut noter que chaque situation traduisant un déséquilibre est source de risque. Ainsi, on a :

- les situations 1, 2 et 3 présentent des risques de qualité insuffisante et de perte de compétitivité à un moment où la qualité devient primordiale
- les situations 1, 4 et 7 sont dangereuses, car l'entreprise ne peut répondre à la demande et perd des parts de marché, favorisant ainsi ses concurrents.
- Les situations 3, 6 et 9 font supporter à l'entreprise des surcoûts d'un sureffectif, alourdissent le ratio frais de personnel/valeur ajoutée et mettent en péril la survie de l'entreprise
- Les situations 7, 8 et 9 présentent deux risques :
 - *Surcoûts liés à la rémunération de qualifications plus élevées que nécessaires ;*
 - *Insatisfaction des salariés qui n'utilisent pas leurs qualifications.*
- Les situations 1, 3, 7 et 9 cumulent deux types de risques :
 - *Celui qui est lié à l'inadaptation quantitative*
 - *Celui qui est lié à l'inadaptation qualitative*

Les entreprises qui sont dans l'une de ces situations sont particulièrement vulnérables. L'un des objectifs stratégiques de la fonction RH est d'assurer l'équilibre qualitatif et quantitatif, c'est-à-dire de veiller à ce que l'entreprise soit dans la situation 5 et s'y maintienne.

Section III : l'adaptation à court terme de l'emploi

La gestion à court terme de l'emploi a pour objectif d'assurer l'adéquation régulière entre les besoins de l'entreprise et la population au travail.

En cas d'insuffisance ponctuelle, les conséquences sont coûteuses : dégradation de la qualité, perte de production, perte de ventes, etc. L'excédent ponctuel est également une source de coût avec des frais de personnel excessifs.

Insuffisance et excédent sont plus ou moins prévisibles : les phénomènes saisonniers sont connus à l'avance, mais dans l'environnement turbulent, les variations d'activités sont fortes et peu prévisibles.

La gestion à court terme de l'emploi doit répondre à trois situations fréquentes :

- les variations saisonnières d'activité ;
- les pointes d'activité ;
- les baisses d'activité.

La gestion à court terme de l'emploi est indissociable de la gestion des temps. La flexibilité peut prendre deux formes : la flexibilité quantitative externe et la flexibilité quantitative interne. La première privilégie la variation du niveau d'emploi par le recours notamment aux emplois précaires (TT, CDD). La deuxième repose sur la variation du nombre d'heures à emploi constant grâce au recours aux heures supplémentaires, à l'annualisation ou au chômage partiel.

I- Les variations saisonnières d'activité

Dans des secteurs d'activité où la demande connaît des variations saisonnières, la régulation peut être assurée par les fluctuations des stocks.

Cependant, créent des risques et des coûts. De plus, certains secteurs ont une activité saisonnière dépendant de leurs approvisionnements (agroalimentaire, par exemple). Dans d'autres cas, il faut produire pour répondre à une demande non stockable. Les heures supplémentaires et l'embauche des travailleurs saisonniers constituent les moyens traditionnels de répondre aux fluctuations saisonnières. Le noyau stable des salariés est complété pendant la saison et davantage sollicité.

Le développement de l'annualisation, sous ses différentes formes, offre une réponse intéressante.

1- L'annualisation

Depuis 1982, la loi a ouvert aux entreprises des possibilités nouvelles d'adaptation avec la modulation des horaires (annualisation). La variation de la durée hebdomadaire du travail peut être prévue à condition que sur un an cette période n'excède pas en moyenne la durée légale hebdomadaire ou le plafond annuel de 1 600 heures.

2- Les heures supplémentaires

Constituent les heures supplémentaires toutes les heures de travail effectuées en sus de la durée légale hebdomadaire. Un contingent d'heures supplémentaires peut être effectué après simple information de l'inspection du travail. Seules les heures supplémentaires

effectuées au-delà de ce contingent sont soumises à autorisation de l'inspection du travail. Les heures supplémentaires donnent lieu à une majoration de salaire.

3- Le contrat à durée déterminée

Lorsque l'activité connaît des variations saisonnières, le recours à des contrats à durée déterminée est possible ou à des travailleurs temporaires. Dans le cas de contrat à durée déterminée saisonnier, il n'y a pas de prime de fin de contrat.

II- Les pointes d'activité

Lorsque l'entreprise doit faire face à un surcroît temporaire d'activité, elle recourt généralement à l'un des quatre moyens suivants :

CHAPITRE V : LE RECRUTEMENT

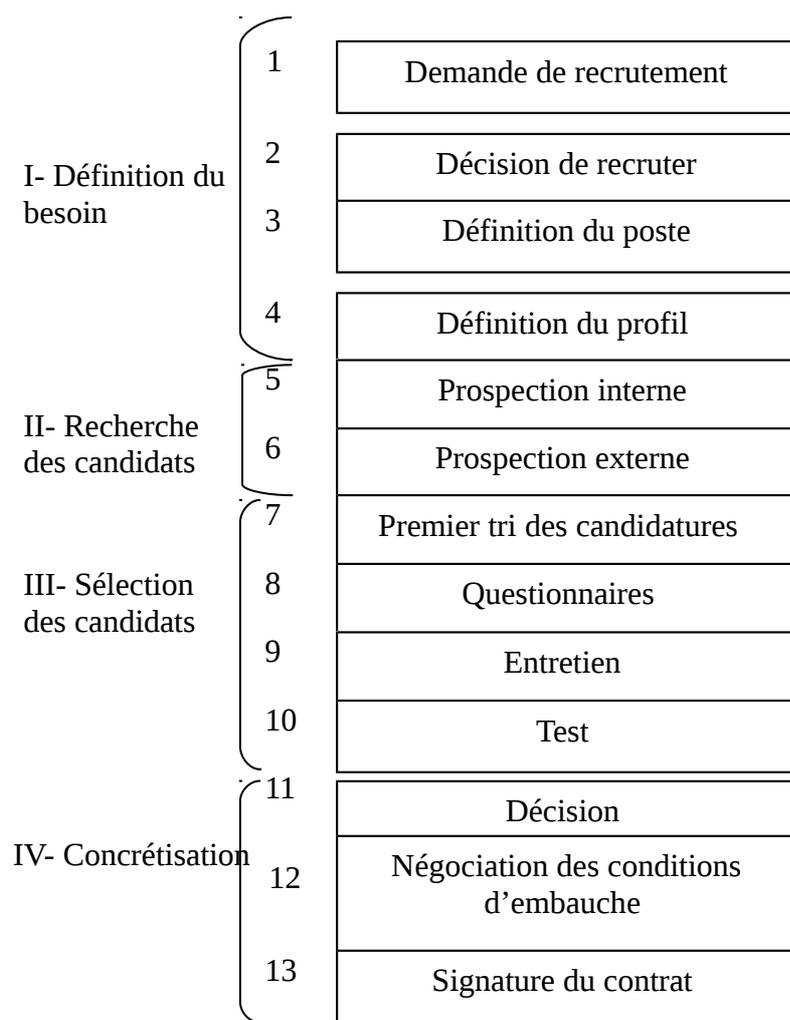
Le recrutement est un problème bien connu des entreprises, mais de tout un chacun, car il constitue le point de passage obligé dans la vie professionnelle des individus. Il se pose de façon permanente aux entreprises dont la pérennité passe nécessairement par le renouvellement du personnel.

Le plus souvent, on a tendance à confondre les mots recrutement et embauche. Le recrutement précède l'embauche et n'implique pas nécessairement l'embauche alors que l'embauche signifie l'acceptation du candidat par une organisation.

Ainsi, le recrutement est essentiellement une activité qui vise à pourvoir des postes offerts et vacants dans une organisation. Cette activité entraîne l'établissement d'une procédure permettant à l'organisation de se préparer, de faire des recherches, d'informer afin d'attirer un nombre suffisant de bonnes candidatures possédant des modifications et de la motivation face au poste offert. Nous pouvons définir plus précisément le recrutement comme un ensemble d'actions utilisées par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent des qualifications nécessaires pour occuper immédiatement ou dans l'avenir un poste vacant.

I- LE PROCESSUS DE RECRUTEMENT

Les différentes étapes du recrutement s'articulent selon le schéma indicatif suivant



1) La définition du besoin

La définition du besoin regroupe 4 étapes

a) La demande de recrutement

Elle émane en règle générale du responsable hiérarchique directement concerné.

L'origine de la demande peut être un remplacement du fait d'un départ, d'une mutation ou d'un besoin supplémentaire.

b) La décision de recruter

Avant de lancer les opérations de recrutement, il est nécessaire de vérifier l'opportunité de la demande. Le diagnostic d'opportunité permet de vérifier que toutes les solutions d'amélioration de la productivité et de réorganisation du service, ont été analysées avant de recourir à l'augmentation ou au maintien des effectifs.

c) La définition de la fonction

La description du poste présente tous les aspects importants afin, notamment, de permettre le déroulement des opérations de recrutement. Le succès ou l'échec d'un recrutement dépend de la qualité de la description. Il faut pourvoir donner aux candidats une information complète et objective. La description du poste doit correspondre à la réalité. Lorsque le poste à pouvoir exister déjà, on procède à son analyse.

i) L'analyse du poste

L'analyse du poste est une des clés de voûte de la G.R.H. elle représente une large gamme d'utilisation au-delà du recrutement (notamment pour déterminer la rémunération de base).

L'analyse respecte deux principes. Elle s'attache :

- A ce qui est fait dans la réalité (au poste tel qu'il est et non tel qu'il devrait être)
- Aux tâches (non à la personne).

ii) La description de la fonction

Les données de l'analyse doivent être rassemblées afin de définir le poste, sa finalité, les caractéristiques, les compétences et habiletés qu'il suppose.

La fiche de description de poste comprend plusieurs rubriques :

- Identification de l'emploi,
- Mission de l'emploi
- Situation dans la structure
- Inventaire des attributions
- Description des activités
- Marge d'autonomie
- Contrôle par le supérieur
- Moyens : humains, matériels.

d) La définition du profil

Une fiche de fonction comprend généralement trois rubriques principales :

- La mission confiée. Cette rubrique reprend entre autres, les buts et les finalités du poste, le niveau hiérarchique, les tâches à accomplir.
- Les compétences nécessaires. La fiche distingue les compétences transverses nécessaires pour tous les postes de l'entreprise, de ce niveau ou dans cette fonction et les compétences spécifiques propres au poste.
- Le profil du candidat. Il est défini, notamment, par la formation indispensable, la formation souhaitée, l'expérience nécessaire, les compétences spécifiques exigées.

2) La recherche des candidats

La recherche se fait sur le marché interne de l'entreprise et sur le marché externe.

a) *Prospection interne*

Les postes vacants sont généralement proposés en priorité aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne. Dans le cadre de la politique de promotion interne, un dosage entre recrutement externe et promotion interne est souvent retenu. Le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.

b) La recherche des candidatures externes

La recherche de candidature externe renvoie :

- Au souhait de comparer les candidats internes aux candidats externes afin de disposer d'informations sur les niveaux relatifs des marchés internes et externes du travail ;
- Au souci d'enrichir le potentiel interne par l'apport de « sang nouveau » ;
- A l'impossibilité de trouver dans l'entreprise le profil recherché. Il peut s'agir des postes du bas de l'échelle, de postes de débutants ou des postes très particuliers impliquant un cursus original.

De nouveaux moyens de prospection existent :

- Les candidatures spontanées
- L'annonce
- Internet

3) La sélection des candidats

a) La sélection des candidatures

La sélection commence par l'analyse des lettres de candidature et des CV. Une première confrontation des caractéristiques des postulants avec les exigences du poste conduit à une élimination importante. Une première élimination se fait sur des critères relativement simples. Les réponses retenues font l'objet d'un examen approfondi afin de limiter le nombre de candidat pour la suite du processus.

b) Le questionnaire

Le questionnaire permet à l'entreprise de réunir sur les compétences et la personnalité du candidat, les éléments qui lui sont nécessaires pour prendre sa décision.

c) L'entretien

L'entretien de recrutement a un double but :

- informer le candidat sur l'entreprise, sa stratégie, les profils recherchés, les perspectives offertes et le poste à pourvoir ainsi que ses caractéristiques ;
- lui permettre de s'exprimer pour qu'il donne le maximum d'informations sur son passé professionnel, ses aspirations, ses compétences, ses qualités relationnelles et managériales. C'est l'occasion pour le candidat de défendre ses points de vue et ses expériences avec des arguments convaincants.

Pour atteindre ce but et éviter que l'entretien ne devienne banal, on utilise un plan d'entretien comportant plusieurs phases :

- L'accueil du candidat : il est reçu dans un cadre tranquille et agréable
- La recherche d'information. Il faut à la fois obtenir le maximum d'informations sur l'emploi précédent du candidat et sur ses motivations. A ce niveau, on a des informations biographiques (statut familial passé et présent), la formation, le niveau

d'étude, le diplôme le plus élevé. Il y a des informations professionnelles (expériences professionnelles, nombre d'emploi déjà occupé, la durée, les causes de départ, le type de formation déjà assumé), les données sur le plan psychologique (attitude et traits de personnalités apparents).

-

d) Les tests

Les candidats retenus à toutes les phases précédentes peuvent être soumis à des tests. Leur objectif est double.

- Faire apparaître les points faibles éventuels pourront constituer des contre-indications pour le poste ;
- Classer les aptitudes des candidats parmi lesquels choisir, et adéquations entre les profils respectifs et le profil du poste.

Les tests peuvent être classés en trois catégories

- Les tests d'aptitudes. Ils donnent lieu à des mesures précises, et ont en général une bonne valeur prédictive concernant l'efficacité requise dans l'activité considérée. Les tests d'intelligence et de connaissances entrent dans cette catégorie.
- Les tests cliniques visant à cerner la personnalité du candidat. Exemple : La graphologie vise à découvrir la personnalité à travers l'écriture selon un code très empirique.
- Les tests de situation visent à intégrer les éléments de la tâche et ceux de la personnalité

-

4) La concrétisation

a) La décision

Une fois les entretiens et les tests éventuels achevés le service interne ou le cabinet externe chargé du recrutement et le responsable hiérarchique demandeur examinent les dossiers des candidats retenus.

La décision finale et généralement prise par le responsable hiérarchique à partir de l'ensemble des données recueillies.

b) La négociation

La négociation porte essentiellement sur le montant et les éléments qui constituent la rémunération globale. Dans un souci d'équité, la proposition doit prendre en compte les rémunérations actuelles dans l'entreprise.

Le candidat retenu reçoit, lors des négociations d'engagement, le compte rendu de l'appréciation portée sur lui, comprenant notamment le pronostic favorable justifiant la décision, comme les réserves qui on pu être faites à ce sujet.

La signature du contrat marque l'accord des deux parties.

c) La signature du contrat

L'employeur doit délibérer au salarié un document indiquant l'identité les parties, le lieu du travail, le titre du salarié ou la description du travail, la date du contrat, nous aussi les éléments du salaire.

Certaines clauses peuvent être introduites lorsque la fonction le justifie : clause de mobilité, clause de non concurrence, clause de dédit en cas de formation onéreuse (le salarié est contraint à rester dans l'entreprise pendant une durée proportionnelle aux dépenses engagées pour assurer sa formation), clause relative aux inventions du salariés, clause de responsabilité personnelle...

d) L'accueil et l'intégration

Une fois prise la décision de recruter de candidat, il faut mettre en place les meilleures conditions pour assurer son accueil et son intégration. Alors certaines pratiques sont couramment admises :

- L'institution du livret d'accueil. Il rassemble les informations sur les conventions collectives, sur le statut du personnel, sur l'organigramme des divers services, sur l'historique et l'environnement de l'entreprise.
- La pratique du tuteur. Le tuteur est chargé de suivre et de conseiller chaque nouvel arrivant pendant sa période d'adaptation, il lui donne toutes les informations nécessaires pour bien accomplir sa mission à l'aide à résoudre des problèmes pratiques ou psychologiques. La période d'intégration dure plus longtemps que la période d'accueil (6 – 12 mois). C'est durant cette période que dirigeants, collaborateurs et candidats apprennent à se connaître et à travailler ensemble.

II – L'audit de recrutement

Les missions peuvent se situer à 3 niveaux : l'audit de conformité, d'efficacité et stratégique.

L'audit de conformité peut porter sur le respect des règles légales et conventionnelles et le respect de procédure.

L'audit d'efficacité a pour mission de vérifier dans quelle mesure les objectifs quantitatifs et qualitatifs ont été atteints et de comprendre les raisons des éventuels écarts. Cet audit peut aussi porter sur l'efficacité chercher à savoir si le résultat a été obtenu au meilleur coût.

L'audit stratégique cherche à savoir si la politique de recrutement est cohérente avec la stratégie d'ensemble de l'entreprise.

1) Le coût de recrutement

Tout au long d'un processus de recrutement, plusieurs personnes de l'entreprise ou extérieures ont un rôle effectif et y consacrent du temps. Des coûts directs sont également engagés. L'ensemble des coûts de recrutement comprend plusieurs aspects.

- Des coûts correspondant à des frais directs facturés (frais d'annonce, les honoraires des cabinets conseils, les frais de voyage des recruteurs et candidats, la location éventuelle des bureaux de réception).
- Les coûts correspondant à des frais de fonctionnement administratif, des services de recrutement, des frais de médecine du travail, les frais de papeterie, le matériel de test, etc.

1) Le coût d'adaptation

Le coût de recrutement analysé précédemment ne constitue qu'une partie du coût d'entrée dans l'entreprise d'une nouvelle personne. L'étude doit se poursuivre par l'analyse du coût de familiarisation de formation et d'adaptation. Quelque soit l'entreprise la personne recrutée pour un poste donné passe successivement par trois phases :

- Une phase d'information
- Une phase d'apprentissage du métier
- Une phase d'apport personnel à l'entreprise.

La phase d'information débute dès l'entrée dans la société et correspond à la période que le nouvel arrivant consacre à la prise de connaissance des dossiers de son prédécesseur ou du service, aux présentations faites aux personnes avec lesquelles il sera amené à travailler, ainsi qu'aux stages d'information sur l'entreprise ou sur la fonction qu'il aura à remplir.

La deuxième phase correspond à l'apprentissage du métier sur le terrain. Le nouvel arrivant commence la tâche pour laquelle il a été embauché. Cette phase dure jusqu'au moment où il a acquis une maîtrise de son poste, le moment où il peut effectuer sa tâche par lui-même en évitant les principales erreurs.

La troisième phase est celle de l'apport personnel le nouvel arrivant a déjà acquis l'expérience nécessaire à la réflexion critique sur son travail et à l'initiative.

III- La politique de promotion et de modalité de départ.

1- La politique de promotion

Deux politiques de promotion sont généralement distinguées : la promotion au coût par coût et la promotion organisée.

Dans le 1^{er} cas le problème de promotion ne se pose que lorsqu'en reste à pouvoir existe. La hiérarchie cherche alors avec le responsable du personnel si l'un des salariés possède la compétence requise.

La promotion organisée repose sur une gestion prévisionnelle de l'emploi et un système d'évaluation du personnel. On peut observer à ce niveau plusieurs types de promotion organisée.

- La promotion dans la catégorie à un changement de catégorie,
- La promotion de salaire qui s'inscrit dans le cadre des politiques d'individualisation des rémunérations,
- La promotion collective qui touche tous les salariés d'un même groupe de travail.

2- Les modalités de départ.

Les causes de départ d'une entreprise sont diverses, les démissions, la fin du contrat à durée déterminée le licenciement, les retraits.

Les règles à respecter ici sont en partie différentes selon l'origine de la cessation du contrat. Les cas les plus fréquents (démission, départ en mise à la retraite, licenciement, fin de contrat à durée déterminée) sont examinées dans le cas du droit de travail. D'autres cas de rupture existe notamment le cas de maladies prolongées, le cas de force majeure.

Chapitre VI : LA REMUNERATION

Elaborer une politique de rémunération qui intègre des objectifs multiples, des contraintes diverses et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants sont un défi majeur aujourd'hui.

La rémunération représente une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise. Maîtriser la croissance de la masse salariale est un impératif de gestion. Le salarié attache de l'importance à la rémunération qu'il perçoit, il porte un jugement sur son niveau en fonction des désirs qu'il peut satisfaire et ceux qu'il ne peut s'offrir.

L'impact des rémunérations au niveau macroéconomique explique l'importance de la réglementation. La réglementation est très contraignante et l'entreprise doit s'y adapter. Malgré ces contraintes, la gestion des rémunérations prend de plus en plus d'importance dans la gestion stratégique des ressources humaines.

I- Les salaires dans la théorie

Chez Adam S., le salaire correspond à ce qui est juste nécessaire à l'ouvrier pour assurer sa subsistance. David R. dit la même chose lorsqu'il écrit « la norme salariale est le minimum nécessaire à la subsistance de l'ouvrier »

Selon la théorie Marxiste, le salaire c'est ce qui est payé à l'ouvrier pour rémunérer non pas son travail, mais pour reproduire sa force de travail.

La valeur du produit fabriqué par l'ouvrier et que s'approprie celui que Marx appelle kiste est supérieure à celle de la force de travail. La différence constitue le profit ou la plus value qui vient accroître la valeur du capital possédée par le kiste. Le travail salarié est donc pour Marx la dernière forme de servitude humaine qui conduit à la pauvreté absolue.

II-La flexibilité dans la rémunération

Le problème de la rémunération est une question essentielle entre l'employeur et les salariés, un moyen de progrès social et de développement économique entre les mains de l'Etat. De la sorte, le problème de rémunération au Cameroun fut plus politique qu'économique. Il s'agissait moins de rémunérer le plus équitablement possible la prestation de travail à fournir que de procurer aux travailleurs des moyens satisfaisants lui assurant ainsi qu'à sa famille une existence conforme à la dignité humaine. La poursuite de cet idéal supposait une intervention des pouvoirs publics non seulement pour fixer les modalités de la détermination de la rémunération, mais aussi pour assurer le paiement des salaires et sa protection. Aujourd'hui à la liberté reconnue aux partenaires sociaux de déterminer le type et les conditions du contrat de travail, et à l'employé de modifier le contrat de travail, s'ajoute également celle de fixer contractuellement la rémunération sous réserve d'un salaire minimum légal.

III - La détermination du salaire

Le salaire est la rémunération allouée au travailleur lié à un employeur par un contrat de travail. Il est la contre partie de la prestation de travail.

1) Le salaire de base

C'est la rémunération stable que l'employeur doit verser au travailleur en contre partie du travail fourni. Le travail est stipulé au mois. C'est ce qu'on appelle salaire au temps, mais aussi en fonction de la tâche accomplie ou de la pièce produite, c'est le salaire au rendement.

La rémunération d'un travail à la tâche est calculée de telle sorte qu'elle procure au travailleur les capacités moyennes et travaillant normalement un salaire au moins égal à celui

du travailleur rémunéré au temps et effectuant un travail analogue. Cette forme de rémunération (rémunération au rendement) engendre deux sortes d'effets :

- Les effets négatifs

Ils se font d'abord sentir sur la santé des travailleurs, car on exige d'eux une plus grande intensité de travail. L'état de fatigue excessive qui en résulte ainsi qu'un rythme d'accidents. C'est ainsi que la sécurité au travail est également affectée. En outre, la rémunération au rendement diminue l'importance relative des avantages sociaux, car aucune contribution n'est fournie de la part de l'employeur. (Exemple : le régime de retraite) pour tout travail qui excède le rendement normal. Enfin, là où existe ce mode de paiement, la convention collective contient une clause, les droits de gérance, qui permet ordinairement à l'employeur de modifier les taux horaires ou au rendement ainsi que les tâches et le système de rémunération au rendement lui-même, ce qui peut modifier la tâche de travail et le salaire de l'employé.

- Les effets positifs

Ils rendent praticables ce mode de rémunération. En effet, la rémunération au rendement encourage certaines formes d'invention, dans ce sens que les travailleurs arrivent parfois à mieux organiser physiquement leur travail mais généralement ils le cachent pour éviter une nouvelle étude de temps. Elle accroît le degré d'assiduité au travail et augmente le capital de l'employeur, car celui-ci voit sa production toujours croissante.

La rémunération au rendement est une façon de payer et de motiver jusqu'à un certain point les travailleurs mais ce n'est pas la seule façon. On cherche continuellement des modes de rémunération qui permettent de diminuer la tension entre les employeurs et les employés et de satisfaire les uns et les autres.

2)- Les accessoires du salaire

a) - Les accessoires en espèce versés par l'employeur

En complément du salaire de base, l'employeur peut verser aux travailleurs des indemnités ou primes diverses.

a1) Les gratifications

Les gratifications consistent en une somme d'argent remise par l'employeur pour marquer sa satisfaction du travail accompli et ayant contribué à la prospérité de l'entreprise ou plus rarement à l'occasion d'événement familiaux.

Il y a 2 sortes de gratification :

- la gratification libéralité

C'est un don de l'employeur et a un caractère exceptionnel et ne peut donc être considérée comme un élément de salaire.

- la gratification élément de salaire

C'est prévu par les conventions, le contrat individuel ou les accords collectifs de travail. Elle a un caractère constant.

a2) Les primes ayant pour cause le travail

Ce sont les éléments de rémunération qui constituent les compléments de salaire puisqu'ils rétribuent le travail ou la fidélité du travailleur à l'entreprise. On distingue deux sortes : la prime d'ancienneté et la prime de rendement.

- La prime d'ancienneté

Elle récompense la fidélité du travailleur à l'entreprise. Aussi pour en bénéficier, il faut que le travailleur occupe un emploi pour le compte de l'entreprise pendant 2 ans (4%) et 2% après.

- La prime de rendement

Elle est uniquement fonction du travail personnel du travailleur que l'on veut inciter à des meilleurs résultats. (Prime de productivité...)

a₃) Les primes n'ayant pas pour cause directe le travail

- Les indemnités de déplacement

Elles sont dues aux travailleurs contraints à un déplacement pour les nécessités de service. L'idée de base est que les déplacements sont effectués à l'initiative et sous l'autorité de l'employeur.

De façon générale, les obligations de l'employeur varient selon la nature, la forme et la durée du déplacement. L'employeur a la faculté, soit d'assurer la fourniture directe des prestations qui lui incombe, soit rembourser les frais engagés sur note justificative (barème ou forfait).

Le législateur Camerounais fait une triple distinction :

- Le déplacement occasionnel
- Le déplacement conjoncturel
- La mutation

Le déplacement occasionnel est un déplacement de courte durée effectué pour raison de service hors du lieu habituel du travail. La durée max admise pour les conventions collectives est de 2 mois consécutifs.

Le déplacement conjoncturel comme le déplacement occasionnel est effectué en raison de service hors du lieu d'emploi. C'est un déplacement provisoire de longue durée (2 à 7 mois) et donne lieu au versement d'une indemnité de séjour, représentatif des frais supplémentaires exposés par le travailleur pour son hébergement et sa restauration.

La mutation est un déplacement avec changement de résidence sous l'initiative de l'employeur. Un tel déplacement entraîne des conséquences à l'égard non seulement du travailleur mais également de sa famille. Le législateur stipule que l'employeur est tenu d'assurer le logement de tout travailleur qu'il a déplacé pour exécuter un contrat de travail nécessitant l'installation de ce travailleur hors de sa résidence habituelle si l'employeur ne dispose pas de logement, il est tenu de verser au travailleur une indemnité de logement dont le taux minimum et les modalités d'attribution sont fixés par l'arrêté ministériel.

- Les indemnités de transport

Si le travailleur effectue pour les besoins habituels de l'entreprise avec l'accord de l'employeur des déplacements fréquents par ses propres moyens de transport il est prévu une indemnité compensatrice.

b- Les accessoires en espèce versés par la clientèle

Le client que le travailleur a servi peut lui verser un pourboire. Ce pourboire peut soit constituer la seule rémunération du travailleur, soit venir s'ajouter à un salaire fixé. Il est regardé comme faisant partie de la nature du salaire s'il satisfait à l'une des conditions suivantes :

- Correspondre aux usages professionnels
- Être prévu dans les conventions collectives ou dans les contrats de travail.

Lorsque l'employeur centralise le pourboire donné par le client, il doit justifier de leur encaissement et tenir un registre spécial de répartition. C'est grâce à cette épreuve de répartition que l'employeur sera exonéré de l'impôt sur le pourboire.

c-Les accessoires en nature

Les avantages en nature peuvent venir compléter le salaire versé au travailleur. Ils sont stipulés par le contrat de travail ou les conventions collectives ou alors prévus par les usages en vigueur dans le système professionnel. Ces avantages constituent un élément de salaire. Leur non fourniture aurait justifié une rupture du contrat de travail imputable à l'employeur. Les plus répandus sont :

- Le logement (15% du salaire brut) salaire brut = salaire de base + heures supplémentaires + primes et indemnité)
- L'électricité (14%)
- La voiture (10%)
- L'eau (2%)
- Les œuvres sociales de l'entreprise (service médical, assurance)
- Domesticité (5%)
- Nourriture (10%)

IV- Le paiement du salaire

Le salaire est un droit du travailleur dès lors que la prestation du travail est fournie, son paiement est un devoir pour l'employeur. Il doit être payé en monnaie cours légal.

1) Les modalités du paiement

Le salaire doit être payé à intervalle régulier ne pouvant dépasser un mois. Toute fois les travailleurs peuvent sur leur demande recevoir au bout de 15 jours un acompte portant sur la moitié de la qualité mensuel de leur rémunération de base. Il est stipulé que le paiement doit être effectué au plus tard 8 jours après la fin du mois de travail sauf dérogation à cette mesure.

En cas de résiliation ou de rupture du contrat, les indemnités et les salaires doivent être payés dès la cessation de service. Toute fois en cas de litige, l'employeur peut obtenir l'immobilisation provisoire entre ses mains de tout ou une partie de la fraction saisissable de ses dus, ceci par ordonnance du président du tribunal, compétent.

2) La constatation du paiement

La paiement du salarié doit être constaté par une pièce dressé ou certifiée par l'employeur et émargée par chaque travailleur ou par deux témoins si le travailleurs ne sait ni lire, ni écrire en français ou en anglais. Ces pièces sont conservées par l'employeur dans les mêmes conditions que les pièces comptables et doivent être présentées à toutes réquisitions de l'inspection de travail.

Les employeurs sont tenus de délivrer aux travailleurs au moment du paiement un bulletin de paie individuel. Le contenu d'un bulletin de paie n'est généralement pas réglementé. Il peut donc varier d'une organisation à l'autre. Toutefois, plusieurs renseignements obligatoires doivent figurer, comme les cotisations sociales de l'employé et de l'employeur. De plus, ces informations doivent être inscrites dans un livret de paie par toute organisation qui délivre un bulletin de paie.

Les principaux items qu'un bulletin de paie puisse contenir sont :

- Tout ce qui est lié à l'identification (nom et prénom) de l'employé, période la paie
- Les déductions à la source (impôts des gouvernements...)
- La rémunération directe (salaire brut et net, cumulatifs bruts et nets...)
- Les avantages sociaux (jours fériés chômés, les congés sociaux...)
- Et de multiples autres items rattachés à l'organisation et au pays.

V- Maîtrise de la masse salariale

L'importance de la masse salariale dans la valeur ajoutée de l'entreprise nécessite une attention particulière portée à son contrôle.

1) *L'évolution des rémunérations*

La rémunération de base d'un salarié est susceptible d'augmenter dans quatre cas :

- Augmentations générales concernant la totalité du personnel de l'entreprise ;
- Augmentations individuelles à l'intérieur de la zone de progrès du poste ;
- Changement de poste dans le cadre d'une promotion ;
- Influence de l'ancienneté.

a) **Les augmentations générales**

Les augmentations générales concernent tous les salariés de l'entreprise. Elles ont pour objectif le maintien de l'amélioration du pouvoir d'achat.

Cependant, à travers le choix de formules d'augmentations non hiérarchisées ou semi hiérarchisées, un objectif de relèvement des bas salaires ou de limitation des hauts salaires peut être poursuivi.

Une augmentation de 2% pour tous est une augmentation hiérarchisée. Une augmentation de 300F égale pour tous est au contraire non hiérarchisée. Une augmentation de 2%, avec un minimum de 300F par mois ou avec un maximum de 300F, est une augmentation semi hiérarchisée. (Exemple : 800F à 40 000Frs application.)

b) *Les augmentations individuelles*

Elles interviennent sans qu'il y ait changement de fonction. Ces augmentations au mérite, indépendantes de toute promotion, représentent, selon les entreprises, une part très variable de la masse salariale.

c) *L'ancienneté*

L'évolution de la rémunération est ici due à l'augmentation individuelle des taux des primes d'ancienneté ou à l'application d'une grille d'augmentations automatiques liées à l'ancienneté.

d) *Les promotions*

Les promotions qui sont liées à la technicité peuvent avoir un impact immédiat sur le salaire.

2) **L'évolution en masse et en niveau**

L'impact des mesures d'augmentations s'apprécie en masse et en niveau.

a) *L'évolution en niveau*

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la rémunération instantanée d'une personne ou d'un groupe de personnes entre deux dates données.

On fait souvent cette mesure de décembre à décembre. Dans la détermination de l'évolution en niveau n'est pas pris en compte ce qui a pu se passer entre les deux dates de mesure :

Exemple d'une personne

- Salaire de décembre 20n = 10 000F
- Salaire de décembre 20n+1 = 10 400F

Evolution en niveau de décembre 20F à décembre 20F+1

$$\frac{10400 - 10000}{10000} = 4\%$$

Exemple d'un groupe

- Sommes des rémunérations décembre 20n = 10 000 000F. effectif payé : 1000 personnes
- Somme des rémunérations décembre 20n+1 = 10 920 000F. effectif payé : 1050 personnes

On peut calculer deux types d'évolution en niveau

- Celle de la rémunération brute

$$\left(\frac{10920000}{10000000} - 1 \right) \times 100 = 9,2\%$$

- Celle de la rémunération moyenne

$$\left(\frac{10920000}{1050} - \frac{10000000}{1000} \right) / \left(\frac{10000000}{1000} \right) = 4\%$$

b) L'évolution en masse

Elle équivaut au pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données.

Cette évolution s'analyse généralement d'une année par rapport à une autre. Elle peut être différente de l'évolution en niveau.

Supposons que le salarié cité dans l'exemple précédent gagne 10 000F par mois pendant les 12 mois de l'année 20n.

La masse salariale 20n a été 10 000 x 120 000 F.

En décembre 20n+1, son salaire est de 10 400F. Étudions l'évolution en masse dans deux cas.

Premier cas : L'agent a eu l'augmentation en Janvier 20n+1

Masse salariale 20n+1

$$10\,400 \times 12 = 124\,800\text{F}$$

Evolution en masse de 20n + 1 par rapport à 20n

$$\left(\frac{124800}{120000} - 1 \right) \times 100 = 4\%$$

Dans ce cas, l'évolution en masse est identique à l'évolution en niveau

Deuxième cas : L'agent a eu une augmentation de 400F en décembre 20n+1

Masse salariale 20n+1

$$(10\,000 \times 11) + 10\,400 = 120\,400\text{F}$$

Evolution en masse de 20n+1 par rapport à 20n :

$$\left(\frac{120400}{120000} - 1 \right) \times 100 = 0,33\%$$

Dans ce cas, l'augmentation en masse est très inférieure à l'augmentation en niveau.

3- La gestion de la masse salariale

Elle met en évidence l'effet de noria et l'effet de structure.

L'effet de noria correspond à un allègement de la masse salariale, à effectif constant, allègement qui s'explique par le rendement d'un collaborateur ancien par un jeune, dont la rémunération est sensiblement inférieure à celle du premier.

Dans un service, alors que l'effectif est resté le même, que des augmentations générales ont été pratiquées, on peut constater une réduction de la masse salariale totale.

Exemple :

	Année 1	Année 2	Ecart
Collaborateur 1	85 000	88 400	4%
Collaborateur 2	92 000	93 840	2%
Collaborateur 3	98 000	99 960	4%
Responsable 1(retraité)	175 000	-	-
Responsable1 bis (remplaçant)	-	140 000	-20%
TOTAL	450 000	422 200	-6,18%

L'effet de structure, lui est l'évolution de la masse salariale entraînée par le changement de répartition de la population entre les différentes catégories au cours de chacune des périodes analysées. Dans les entreprises où le niveau moyen de qualification s'élève, l'effet de structure peut conduire à une progression significative de la masse salariale.