LES INDISPENSABLES VUIBERT

Ressources humaines

2e ÉDITION

Benoît Grasser
Florent Noël

L'essentiel

+ de 20 fiches de cours

+ de 120 QCM commentés

+ de 20 exercices corrigés

Vuibert

LES INDISPENSABLES VUIBERT

Ressources humaines

2e ÉDITION

Benoît Grasser
Florent Noël

L'essentiel

+ de 20 fiches de cours

+ de 120 QCM commentés

+ de 20 exercices corrigés

Vuibert

LES INDISPENSABLES VUIBERT

Ressources humaines

2e édition

Benoît Grasser
Maître de conférences à l'ISAM-IAE, université de Lorraine

Florent Noël
Professeur des universités à l'IAE de Paris

Vuibert

Sommaire

Mode d'emploi

Introduction

- Fiche 1. La GRH : définition et missions
- Fiche 2. La performance RH : une question de légitimité

Partie I. Piloter les RH

- Fiche 3. Les origines des règles de la GRH
- Fiche 4. La gestion des relations sociales
- Fiche 5. La contrainte budgétaire et la maîtrise de la masse salariale
- Fiche 6. Les acteurs et les métiers de la GRH
- Fiche 7. L'évaluation des salariés
- Fiche 8. Le pilotage opérationnel de la fonction

Partie II. Organiser le travail

- Fiche 9. La variété des formes d'organisation
- Fiche 10. La formalisation des procédés et des résultats
- Fiche 11. La culture d'entreprise
- Fiche 12. L'importance des relations interindividuelles
- Fiche 13. La gestion du changement
- Fiche 14. La variété des modèles de GRH

Partie III. Mobiliser les salariés

- Fiche 15. Les ressorts de la motivation
- Fiche 16. La politique de rémunération
- Fiche 17. La gestion des carrières
- Fiche 18. La reconnaissance et le sens du travail

Partie IV. Gérer les effectifs et les compétences

- Fiche 19. La prise en compte du capital humain
- Fiche 20. Le recrutement
- Fiche 21. La formation
- Fiche 22. Les démarches compétences
- Fiche 23. La gestion des emplois et des mobilités

Mode d'emploi

Les ouvrages de la collection « Les Indispensables Vuibert » sont composés de fiches comportant systématiquement des rappels des notions clés, des questions à choix multiples commentées et des exercices intégralement corrigés.

Ces ouvrages sont conçus pour favoriser la remise à niveau, la mémorisation et la révision/préparation des épreuves. Ils proposent une **organisation synthétique** des connaissances et une application à la fois **immédiate** et **progressive**.

OBJECTIFS DE L'OUVRAGE

S'il est une certitude partagée en matière de gestion des ressources humaines, c'est bien le fait qu'il n'existe jamais de solution unique à un problème donné. Comprendre les situations est déjà un grand pas effectué pour le vivre mieux. L'objectif de cet ouvrage est dès lors de présenter les **bases du raisonnement** et les **principaux outils** utilisés en GRH en insistant sur leurs finalités.

Destiné à un public qui découvre cette discipline, il ne suppose pas de prérequis particulier. Plus qu'une simple initiation, il permet également de **préparer des épreuves** et de réaliser une **première approche** des analyses de cas RH. Ces épreuves, dans les différents cursus, reposent généralement sur des cas pratiques qui présentent des situations auxquelles il faut donner du sens. Cet ouvrage amène donc essentiellement à **comprendre** ces pratiques sans prétendre approfondir leurs implications techniques et juridiques.

S'agissant de la gestion des hommes en situation de travail, l'approche ne saurait être simple et **ne peut se réduire à la mise en œuvre de recettes préétablies**. La complexité des phénomènes à l'œuvre et le changement permanent qui caractérisent les organisations contemporaines impliquent de resituer les approches RH dans un **contexte donné** et de s'assurer du sens qu'elles prennent auprès des employeurs et des salariés.

C'est dans cet esprit que ces fiches ont été conçues, en mettant **les théories et concepts** au service de la déclinaison des **outils** dans des situations concrètes et singulières. Elles sont également rédigées dans un souci de présentation de la discipline, privilégiant la cohérence et la globalité à l'exhaustivité. Aussi, sur chaque thème, nous espérons à la fois éclairer le lecteur, lui proposer des **moyens d'analyse et d'action**, et susciter chez lui la **curiosité et l'envie** de poursuivre le cheminement par ses propres moyens.

ORGANISATION DE L'OUVRAGE

Toute démarche d'analyse RH suppose dans un premier temps d'établir une caractérisation des **contextes organisationnels** et des **contraintes d'action.** Ce diagnostic précède le **choix** des outils RH mobilisés (recrutement, formation, rémunération, gestion des emplois, etc.) et leur **déclinaison spécifique** dans un contexte précis. La structure de cet ouvrage suit donc cette logique.

Deux **fiches introductives** définissent les missions de la GRH et précisent sa finalité, orientée vers la performance de l'organisation. La performance s'entend ici à la fois comme performance sociale et comme performance économique, la GRH ayant idéalement pour ambition de mettre ces deux logiques l'une au service de l'autre.

Les *parties I et II* présentent les **cadres organisationnel et décisionnel** de la GRH. Loin d'être un processus linéaire, la prise de décision RH résulte d'une **interaction** entre plusieurs acteurs et doit

composer avec des **cadres réglementaire, économique et social**, tour à tour contrainte ou opportunité. Par ailleurs, il s'agit d'une fonction qui doit tenir compte des **caractéristiques de l'organisation** et des logiques de coordination et de contrôle qu'elle met en œuvre.

Les *parties III et IV* déclinent ensuite les raisonnements et les outils RH autour des deux thématiques essentielles que sont la **mobilisation des salariés**, d'une part, et la **formation des compétences**, d'autre part. Par ces prismes sont abordées les fonctions classiques de la GRH : le recrutement, la formation, la mobilité et les carrières, la formation ou la gestion de l'emploi.

L'*index* permet de retrouver rapidement les notions incontournables abordées tant dans les rappels de cours que dans les applications.

POUR ALLER PLUS LOIN

Comme pour toute discipline de gestion, l'interaction avec la réalité est essentielle. Le lecteur est donc invité à **mobiliser les cadres d'analyse** qui lui sont proposés pour **regarder autrement** les problématiques RH qui se présentent dans son quotidien. Les occasions ne manquent pas : jobs d'été, stages, actualité, situations professionnelles vécues par les proches… toutes ces situations sont l'occasion de s'essayer au **raisonnement RH**. Ces allers et retours entre notions, outils et réalité permettent tout à la fois de renforcer les connaissances, de les valider et de les enrichir.

FICHE 1

La GRH : définition et missions

1. La notion de gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines (GRH) est définie par Bernard Martory et Daniel Crozet comme « la gestion des hommes, au travail, dans les organisations ».

A. Qu'est-ce que la GRH ?

Comme toute **activité de gestion**, la GRH s'inscrit dans une logique de contribution à la performance des organisations. Elle suit classiquement un schéma de type diagnostic/décision/action/évaluation, dépendant étroitement des choix opérés en matière de division, de coordination et de contrôle de l'activité, c'est-à-dire des **choix organisationnels**.

Il s'agit cependant d'une activité de gestion particulière, dans la mesure où elle porte sur des **hommes**, doués de réflexion, d'affects, de capacités d'organisation, de créativité ou encore de résistance, engagés dans une activité de **travail** elle-même source de complexité, puisqu'étant à la fois facteur de contrainte, d'effort, de satisfaction et de réalisation de soi. Les personnels sont porteurs de logiques sociales, de qualification ou de revendications, avec lesquelles les politiques de ressources humaines doivent composer.

B. Une émergence progressive

La représentation de la GRH a évolué au cours du temps, en même temps que sa dénomination.

Pendant la **première moitié du XXe siècle**, l'approche dominante est celle d'une **administration du personnel** articulée à des organisations majoritairement tayloriennes et bureaucratiques. La vision de l'homme est utilitariste : elle s'appuie sur la fiction d'une main-d'œuvre interchangeable. Il s'agit de mettre en application un droit du travail qui s'étoffe, se complexifie ainsi que de prévenir et contenir les effets des conflits sociaux.

Dans les **années 1960** apparaît la **gestion des relations humaines**. Le contexte de croissance économique et une forme de rejet social du taylorisme entraînent l'exploration d'un modèle de gestion basée sur une conception du personnel dite « humaniste », qui met en avant les notions de négociation, de carrière, de promotion et de fidélisation, ou encore de groupes de production semi-autonomes.

La notion de **gestion des ressources humaines** en tant que telle n'émerge que dans les **années 1980**. La principale évolution réside dans l'apparition du terme « ressource », qui renvoie à une autre logique de mobilisation du personnel. Plutôt que d'être un coût à minimiser, le personnel devient, par ses compétences, sa capacité d'initiative et d'innovation, une source de création de valeur. Plutôt que d'être un prolongement mécanique des processus de production, il devient un acteur de l'apprentissage collectif. Depuis, la fonction s'est technicisée et a pris appui sur de nombreux outils de gestion comme les entretiens annuels d'évaluation, les cartographies de mobilité, ou bien encore les référentiels de compétence.

Le glissement terminologique qui accompagne l'apparition de l'expression « ressources humaines » a soulevé et soulève encore de vastes débats. Relève-t-il d'un effet de mode et d'une communication intéressée de l'entreprise (faire du salarié un partenaire plutôt qu'un adversaire) ou bien renvoie-t-il réellement à un renouvellement de la

relation de travail ? Quelles que soient les ambitions affichées et la volonté de valoriser le capital humain, les dépenses de personnel restent une charge financière importante que les responsables d'entreprises cherchent à minimiser. Les outils de gestion proposés par la GRH peuvent, selon la façon dont ils sont utilisés, contribuer à développer et à valoriser les ressources humaines.

2. À quoi s'intéresse la GRH ?

A. Les différentes approches

La GRH peut s'aborder sous différents angles.

Bernard Galambaud distingue ainsi une perspective **globalisante** et une perspective **individualisante** :

- la perspective globalisante relie les problèmes rencontrés aux contraintes de l'organisation en matière d'emploi et de structure. Elle débouche, par exemple, sur des dispositifs de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ;
- la perspective individualisante est centrée sur l'individu, notamment sur ses dimensions psychologique et psycho-sociale (coaching, de développement personnel, etc.).

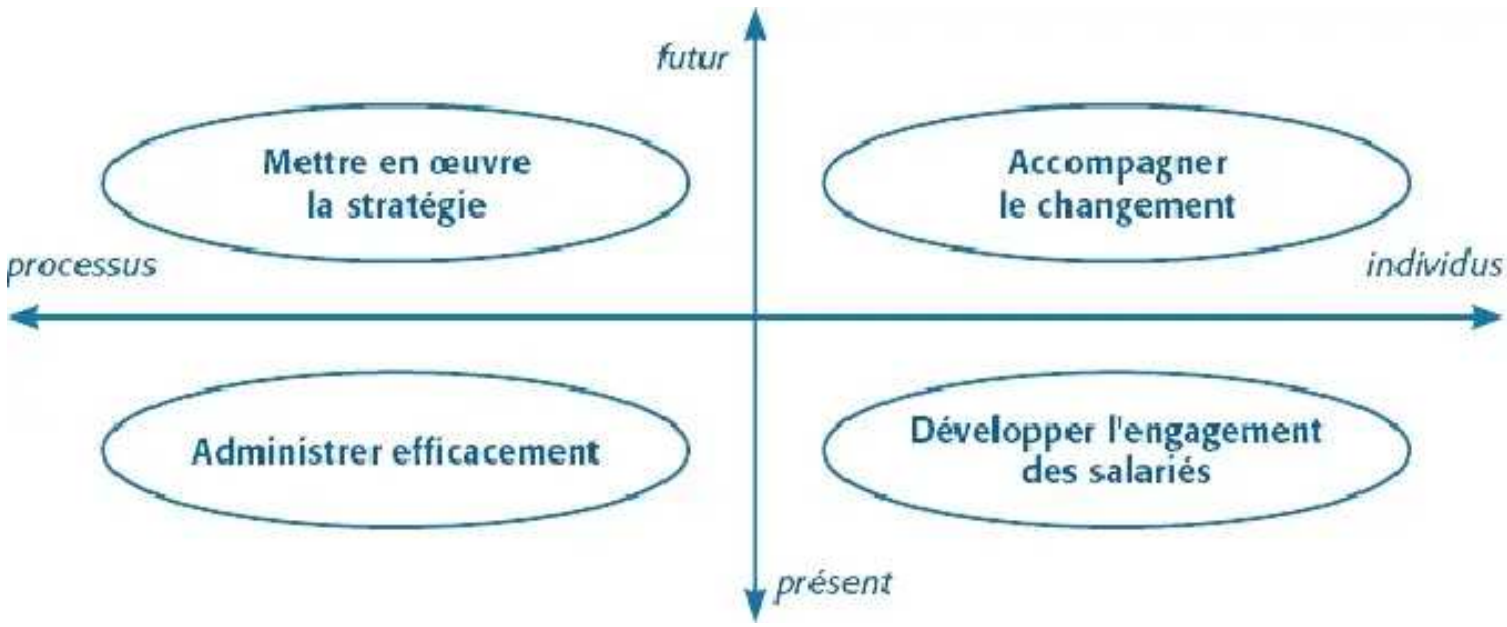
B. Les missions de la GRH

Les missions de la GRH peuvent s'intéresser prioritairement :

- au présent ou futur ;
- aux individus ou aux processus organisationnels.

Le croisement de ces deux dimensions permet de déterminer quatre missions distinctes mais complémentaires.

Figure 1.1. Les missions de la GRH : la matrice d'Ulrich



La mission **administration** porte sur les processus de gestion du personnel (gestion des congés, des registres du personnel, de la paie, etc.). Ce sont des activités à fort contenu technique et réglementaire et dont l'efficience est en progression, notamment grâce aux recours aux progiciels de GRH et aux systèmes d'informations RH. Ce sont également des activités pour lesquelles les entreprises recourent aujourd'hui à l'externalisation (*human resource outsourcing*), préférant notamment confier la gestion de leur paie à des prestataires plutôt que de développer cette compétence, peu génératrice de valeur ajoutée.

Le développement de l'**engagement des salariés** vise à optimiser le niveau d'effort et d'engagement. Il est souvent fait référence à la règle des « 5 E ». Le salarié a davantage tendance à s'engager s'il se sent en cohérence avec les valeurs de l'organisation et donc son **éthique**. Il s'engage d'autant plus s'il sait qu'il maintient son niveau d'**employabilité**, c'est-à-dire sa capacité à trouver ou à retrouver un emploi. Il peut être sensible à des formations qui débouchent sur des certifications et qui permettent donc un transfert des compétences acquises. Il est force de propositions s'il sait qu'il bénéficie d'un certain niveau d'**écoute**. Il est disposé à augmenter son niveau d'effort s'il estime que celui-ci est justement

récompensé, ce qui suppose de sa part la perception d'un sentiment d'**équité**. Enfin, sa motivation est d'autant plus forte qu'il peut se réaliser à travers son activité professionnelle, c'est-à-dire ressentir un certain **épanouissement**.

L'**accompagnement du changement** réside dans la capacité à sortir d'une approche fonctionnaliste qui consisterait à demander aux personnels de mettre en application un changement imaginé et conçus sans eux. La responsabilité du service RH est alors de concevoir des **pratiques managériales participatives**, de donner du sens aux changements et de convaincre l'ensemble des parties prenantes de leur intérêt. À défaut, les changements sont condamnés à se heurter à la « résistance au changement ».

La **mise en œuvre de la stratégie** consiste pour le service RH à décliner les objectifs stratégiques en matière de politique RH. Par exemple, à l'occasion d'une innovation importante dans les procédés de fabrication, il s'agit de recruter, former et, éventuellement, de redéployer du personnel pour que les compétences nouvellement requises soient effectivement disponibles. Au-delà de cette fonction d'adaptation, le service RH peut également contribuer à la définition de la stratégie. Par exemple, en imaginant les contours d'une organisation propice à l'innovation, il peut suggérer à la direction générale de nouvelles orientations stratégiques.

3. Les métiers de la GRH

Ces différentes missions se concrétisent à travers différentes fonctions, qui correspondent aux processus inhérents à la gestion des salariés, de leur entrée à leur sortie de l'organisation :

- le recrutement ;
- la gestion des rémunérations ;
- la gestion des effectifs ;

la gestion des mobilités et des carrières ;
la communication interne ;
le dialogue social ;
la formation et le développement des compétences.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

1.1. La fonction ressources humaines est née :

- a. à la fin du XXe siècle.
- b. dès les années 1960.

1.2. L'organisation du travail et la gestion des ressources humaines sont :

- a. complètement indépendantes l'une de l'autre.
- b. étroitement liées l'une à l'autre.

1.3. L'apparition de l'expression « ressource humaine » signifie que :

- a. l'on ne considère plus les charges de personnel comme une dépense à minimiser.
- b. l'on considère le personnel comme un potentiel à exploiter.
- c. l'on considère le personnel comme un partenaire stratégique.

1.4. L'équité signifie que pour se mobiliser, les salariés doivent :

- a. avoir le sentiment d'être traités de façon égale entre eux.
- b. avoir le sentiment d'être traités de façon égale quand ils se comparent avec les salariés d'autres entreprises dans des situations comparables.
- c. avoir le sentiment qu'ils sont reconnus et valorisés à hauteur de leur niveau d'effort.

1.5. La gestion des ressources humaines :

- a. a dépassé depuis longtemps le stade de l'administration du personnel.
- b. comporte encore une forte dimension administrative.

1.6. Dire que le service RH est un partenaire stratégique de la direction de l'entreprise, signifie :

- a. qu'il doit adapter les ressources humaines à la stratégie de l'entreprise.
- b. qu'il doit intervenir dès le stade de l'élaboration de la stratégie.
- c. qu'il doit être force de proposition pour l'élaboration de la stratégie.
- d. qu'il doit prendre les décisions stratégiques.

Exercice. Comprendre les chantiers et missions de la GRH

Une DRH nouvellement nommée présente ses grands chantiers

En mars 2011, Mme M. est recrutée au poste de DRH d'une société de télévision. La chaîne compte 250 salariés, avec un accord de 35 heures sur quatre jours de travail par semaine. Les grands chantiers à venir sont la renégociation de la convention collective et le lancement d'une enquête sur les conditions de travail afin de mieux concilier la vie professionnelle et la vie personnelle. La cartographie des emplois avec des fiches de poste qui sont systématiques pour les nouveaux embauchés sera généralisée à tous les collaborateurs. Pour cela, elle compte aussi sur les instances représentatives du personnel. Avoir une vraie GPEC, instaurer un bon dialogue social, renégocier des accords de conventions collectives : tels sont les défis qui attendent la DRH. Mais d'autres chantiers l'attendent également. Après de nombreuses évolutions successives, le système d'informations RH de l'entreprise est un vrai mille-feuilles qu'il s'agit de réordonner. Mme M. compte alors en profiter pour implanter les fonctions RH dans le progiciel de gestion. Enfin, l'étude de la pyramide des âges l'alerte sur un nombre important de départs à la retraite à court terme. Elle compte faire du recrutement de jeunes journalistes un levier d'aide au changement, en élaborant un programme d'intégration centré sur les changements stratégiques et sur la philosophie RH qu'elle souhaite développer.

Librement inspiré d'un entretien publié dans la revue *Personnel*, n° 525, décembre 2011

a. Identifier les différents chantiers RH mentionnés.

b. Quelles sont les missions de la matrice d'Ulrich couvertes par ces projets ?

CORRIGÉS

QCM

1.1. ☑ **a.** ☑ **b.** En tant que telle et sous cette dénomination spécifique, la fonction GRH apparaît à la fin du XXe siècle. Mais elle est cependant issue d'une évolution historique qui a vu se succéder plusieurs logiques et plusieurs méthodes de gestion des hommes dans les organisations.

1.2. ☑ **b.** La GRH ne peut ni s'imaginer ni se concevoir sans prendre en compte la façon dont l'activité est structurée, coordonnée, contrôlée. Inversement, la fonction RH a vocation à influencer, voire à initier les choix d'organisation.

1.3. ☑ **b.** Il s'agit pour l'entreprise de tirer partie des ressources (en compétence, en savoir-faire, en initiative, en intelligence, etc.) que représente son personnel et de les valoriser. Dans une perspective « ressources humaines », la maîtrise des coûts du personnel reste bien entendu une préoccupation majeure, d'autant plus que la masse salariale est souvent l'un des principaux postes de dépenses.

1.4. ☑ **c.** Selon les approches en termes d'équité, les salariés ne sont pas démotivés par des situations inégales s'ils estiment que les ratios contribution/rétribution de chaque salarié sont d'ordre comparable.

1.5. ☑ **b.** L'administration du personnel est encore aujourd'hui une mission centrale d'un service RH, sans laquelle aucune des autres missions ne serait possible. Par ailleurs, c'est une mission qui se complexifie en raison du contexte réglementaire et qui peut gagner en efficacité à travers les moyens informatiques.

1.6. ☑ **a.** ☑ **b.** ☑ **c.** Adapter les ressources humaines à la stratégie est déjà une opération complexe qui demande un véritable dialogue avec la direction. Néanmoins, pour remplir pleinement son rôle de partenaire stratégique, le service RH devrait contribuer à la définition

de la stratégie, au même titre que les autres fonctions, et être force de propositions en soulignant les possibilités issues du potentiel humain.

Exercice. Comprendre les chantiers et missions de la GRH

Cet extrait est très court et n'offre qu'une vue partielle des projets du service RH de la société de télévision. Il donne cependant quelques grandes directions à affiner.

a. Les chantiers RH

Les principaux chantiers sont au nombre de six :

– le lancement d'une enquête sur les conditions de travail ;

– la cartographie des emplois ;

– la généralisation des fiches de poste pour tous les collaborateurs ;

– l'activation ou la réactivation du dialogue avec les instances représentatives du personnel ;

– la mise en place d'une vraie GPEC ;

– la renégociation des accords de conventions.

b. Les missions de la matrice d'Ulrich

Le lancement d'une enquête sur les conditions de travail vise explicitement à améliorer l'articulation vie privée/vie professionnelle. Cela s'inscrit dans une perspective d'amélioration du sentiment d'écoute et vise également à permettre une forme d'épanouissement au travail. Il s'agit donc bien d'obtenir un meilleur engagement des collaborateurs. Cependant, si la volonté d'amélioration des conditions de travail est évidente, ce genre d'attention vise en général à l'obtention de contreparties. Plus d'engagement dans le travail en est une, mais on peut en imaginer aussi en matière de souplesse du temps de travail, par exemple.

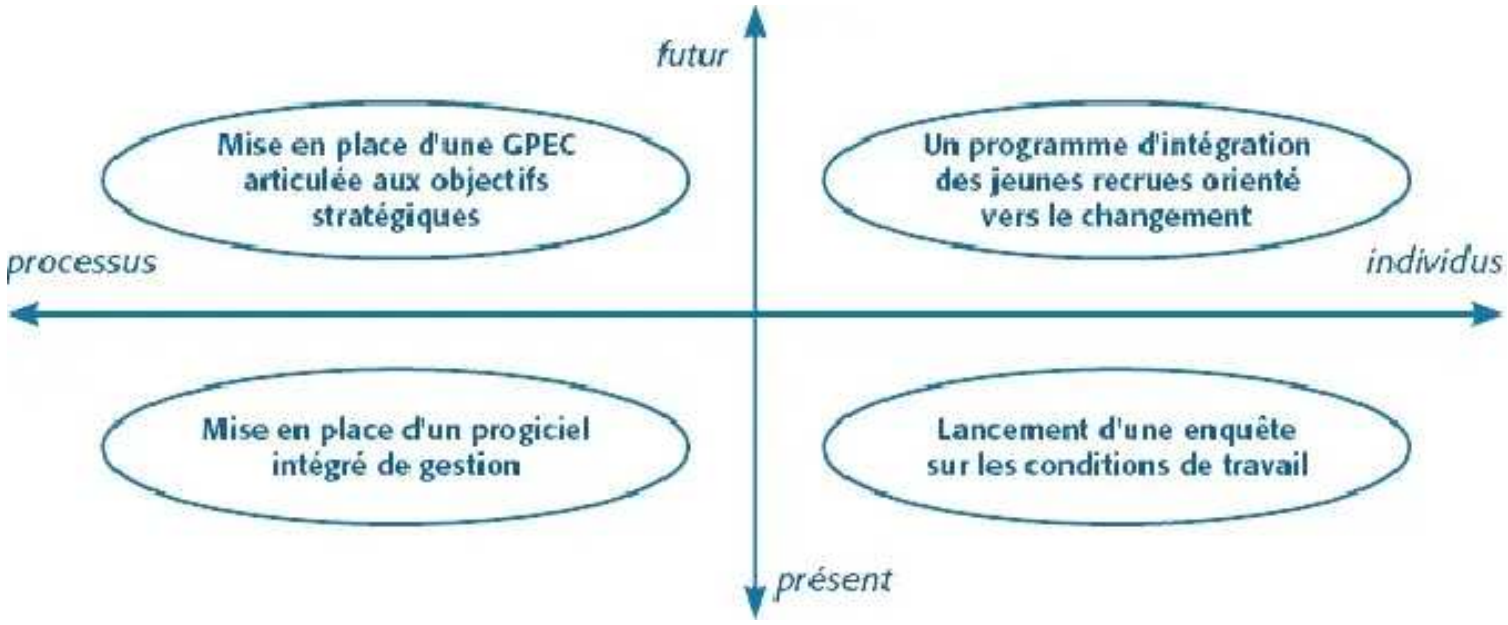
La cartographie des emplois, la généralisation des fiches de poste et la mise en place d'une véritable GPEC sont autant de projets qui s'inscrivent dans les processus plus qu'ils ne sont centrés sur les individus. Ce sont des outils de gestion destinés à préparer dans le futur l'adéquation des ressources en effectifs et en compétences avec les orientations stratégiques de la société de télévision. Ils font donc du

DRH un partenaire stratégique davantage accompagnateur des choix stratégiques que force de propositions.

Le programme d'intégration proposé aux jeunes recrues journalistes est clairement pensé comme un outil de gestion du changement. Les nouveaux recrutés sont ainsi instrumentalisés, pour porter eux-mêmes le changement et pour le diffuser aux salariés déjà en place.

Enfin, l'implantation de fonctions RH dans le progiciel de gestion déjà utilisé dans l'entreprise vise à optimiser la gestion administrative du personnel. Cet outil informatique vise à développer l'archivage des données sociales et leur intégration dans les différents processus de décisions.

L'amélioration du dialogue social et la volonté de signer des accords relèvent de la politique générale de l'entreprise et couvrent les quatre missions. Les quatre cadrans de la matrice sont donc potentiellement concernés selon les thèmes abordés.



FICHE 2

La performance RH : une question de légitimité

1. Une légitimité à construire et à démontrer

La gestion des ressources humaines est une fonction managériale assez récente dont la légitimité reste à construire. Elle est parfois encore conçue comme une fonction essentiellement administrative. On a encore souvent du mal à lui conférer une réelle portée stratégique.

A. La place de la fonction RH dans l'organigramme : une importance symbolique

Toutes les entreprises ne disposent pas d'une fonction RH clairement identifiée. La GRH dans les petites entreprises est souvent placée sous la houlette de la comptabilité et les directeurs des ressources humaines (DRH) des grandes entreprises ne sont pas toujours membres du comité de direction. Ce cas de figure tend toutefois à disparaître. **La place de la DRH dans l'organigramme de l'entreprise constitue un symbole** qui atteste de l'importance qu'on lui donne dans la prise de décision stratégique.

B. Des cadres de la fonction RH parfois issus des autres fonctions

Il est de plus en plus fréquent que, sous couvert de rapprocher les politiques de GRH des besoins opérationnels exprimés par les différents métiers de l'entreprise, on choisisse de nommer directeur des ressources humaines **des cadres issus des autres fonctions** de l'entreprise. Si l'idée peut se justifier, elle pourrait toutefois accréditer la thèse selon laquelle la GRH n'est pas porteuse de logiques propres qui mériteraient d'être promues pour elles-mêmes et que la direction des ressources humaines ne nécessite pas de compétences spécifiques.

> Exemple : en 2007, la nomination d'un ingénieur comme directeur des ressources humaines chez Renault avait surpris plus d'un salarié et pris à contre-pied les syndicats de l'entreprise.

2. Efficacité, efficience, pertinence : quel critère de performance ?

Une des difficultés que rencontre la fonction RH pour s'imposer tient à l'identification de critères de mesure de sa performance.

A. L'efficacité

L'efficacité est le premier critère d'évaluation d'une fonction managériale. On peut la définir comme le fait d'atteindre les résultats fixés.

Il est possible d'identifier quelques objectifs propres à la fonction RH :

- le respect du droit du travail et des autres normes ou obligations conventionnelles ;
- la maîtrise des charges de personnel ;
- la satisfaction des salariés ;

l'entretien ou l'amélioration des compétences (formation continue, mobilité, etc.) ;

la prévention des conflits sociaux…

Ces objectifs ne sont pas des fins en soi : ils doivent être pertinents au regard des objectifs poursuivis par l'entreprise.

B. La pertinence

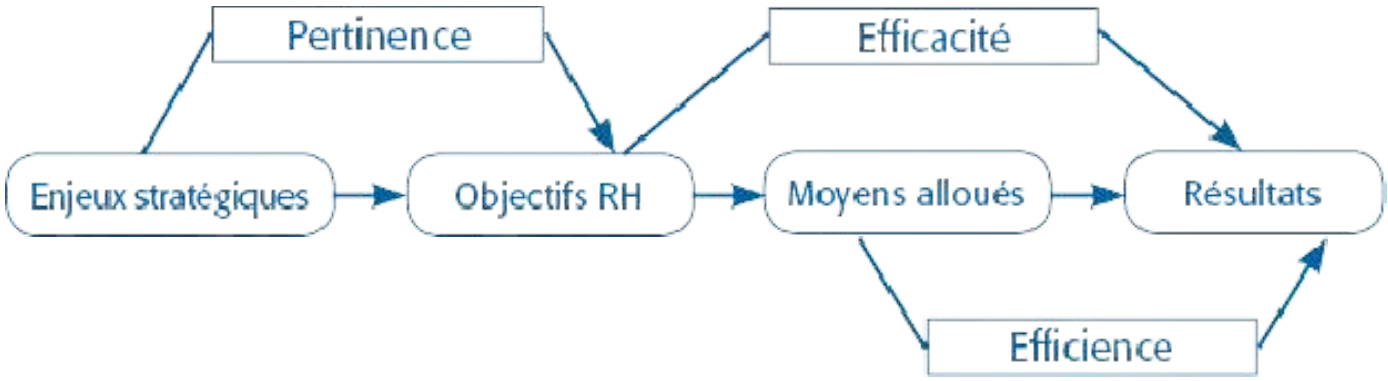
La GRH poursuit-elle des objectifs propres (au-delà du seul respect de la réglementation applicable à l'entreprise) ou faut-il la considérer comme une fonction support ? Dans cette seconde hypothèse, sa performance n'a de sens qu'au regard de sa contribution à la performance des autres fonctions de l'entreprise.

La pertinence des politiques RH s'apprécie alors en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise. L'accent sera ainsi mis sur la maîtrise des charges de personnel, mais aussi sur l'amélioration de la productivité du travail si la stratégie vise à construire un avantage compétitif en termes de coûts par rapport à la concurrence. En revanche, si la stratégie vise davantage une différenciation en termes de qualité ou d'innovation, l'accent sera davantage placé sur l'implication du personnel et le développement de compétences plus comportementales (prise d'initiative, résolution de problèmes, etc.).

C. L'efficience

La performance doit également tenir compte des moyens mobilisés pour atteindre les objectifs visés. **L'efficience est acquise lorsque les résultats sont obtenus au moindre coût** ou, plus généralement, en mobilisant le moins possible de ressources et d'énergie.

Figure 2.1. Les critères de la performance sociale



3. Évaluer la performance RH

A. L'introuvable lien GRH/performance globale de l'entreprise

Il est fondamental pour la fonction ressources humaines de réussir à démontrer sa performance, c'est ainsi qu'elle peut se légitimer, il ne s'agit pas d'un exercice facile. La GRH produit des effets locaux, perceptibles au niveau des équipes de travail, des établissements, mais ceux-ci sont dilués dès lors que l'on agrège la mesure des performances. En effet, à grande échelle, les effets de la GRH se perdent dans les effets des autres fonctions de l'entreprise.

> Exemple : il est possible de montrer que la GRH peut améliorer la motivation d'une équipe de vendeurs, mais il est plus délicat de montrer qu'elle est à l'origine d'une progression du chiffre d'affaires. La progression du chiffre d'affaires peut aussi être le résultat de la qualité d'une campagne publicitaire ou de l'amélioration de la qualité des produits.

B. Le modèle de l'escalier

Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils proposent d'évaluer la GRH en détaillant la chaîne de causalités menant au succès de l'entreprise. Le

modèle de l'escalier met ainsi en évidence une méthode d'évaluation fine permettant de légitimer la GRH en montrant sa contribution à la performance globale.

Il s'agit de mesurer étape après étape :

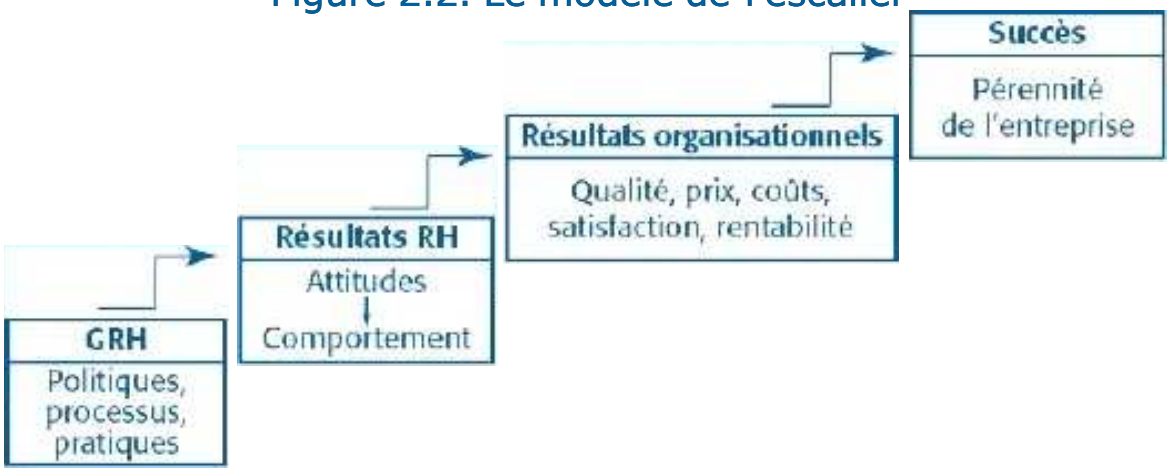
l'activité même des équipes RH, les politiques, les processus, les pratiques mis en place ;

le lien entre ces activités et les résultats RH, c'est-à-dire les attitudes des salariés (motivation, implication) qui elles-mêmes se traduisent en comportements également mesurables (absentéisme, participation aux décisions, conflits, turn over) ;

le lien entre ces résultats RH et des résultats organisationnels auxquels concourent les autres fonctions de l'entreprise (croissance des ventes, productivité, satisfaction du client, qualité, etc.) ;

le lien entre résultats organisationnels et succès de l'entreprise.

Figure 2.2. Le modèle de l'escalier



Jean-Yves Le Louarn et Thierry Wils, *L'évaluation de la gestion des ressources humaines*, Éditions Liaisons, 2001.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

2.1. Quand peut-on dire que la gestion des ressources humaines est performante ?

- ○ a. Lorsque les charges de personnel sont réduites au minimum.
- ○ b. Lorsque les salariés sont satisfaits de leur travail.

- c. Lorsqu'elle permet aux autres fonctions de l'entreprise d'atteindre leurs objectifs.

2.2. Il est fréquent de confier la responsabilité de la fonction RH à un cadre expérimenté issu de l'opérationnel car :

- a. cela permet d'ouvrir la fonction RH aux problématiques du terrain.
- b. cela permet d'améliorer l'efficience des procédures RH.
- c. cela conforte la position centrale des ressources humaines dans l'entreprise.

2.3. Lorsqu'on atteint les résultats que l'on s'est fixés, on est :

- a. efficace.
- b. efficient.
- c. pertinent.

2.4. Faut-il évaluer les résultats de la GRH ?

- a. C'est peine perdue, l'humain ne se mesure pas.
- b. C'est essentiel : cela permet d'améliorer les pratiques de GRH.
- c. C'est essentiel : cela permet de légitimer la fonction RH dans l'entreprise.

2.5. Parmi les fonctions managériales, la fonction RH est l'une des plus féminisées. Pourquoi ?

- a. Cela s'explique par le fait que les femmes ont des compétences relationnelles naturellement plus développées que les hommes et sont davantage capables de jongler avec différentes tâches.
- b. Cela témoigne du fait que les RH ne sont pas perçues comme une fonction valorisante où l'on exerce du pouvoir.
- c. C'est le résultat mécanique du fait que les femmes accèdent de plus en plus fréquemment à l'enseignement supérieur.

2.6. Quel enchaînement causal vous semble devoir être vérifié pour légitimer au mieux la GRH ?

- a. Lorsqu'on forme les salariés, on améliore leurs compétences, ce qui améliore la qualité et par conséquent la rentabilité.
- b. Lorsqu'on améliore la rentabilité, cela permet de dégager des ressources pour former les salariés, ce qui améliore leurs compétences.
- c. Lorsqu'on améliore les compétences, on peut former les salariés, ce qui conduit à une amélioration de la rentabilité.

Exercice. La contribution du DRH à la performance de l'entreprise

Le DRH, pas toujours compris des opérationnels

Dans un grand magasin, le DRH déploie d'importants efforts pour construire une « politique sociale ». Il a mis l'accent sur la communication interne à l'égard des personnels en contact avec la clientèle en mettant en place un journal d'entreprise, ainsi qu'un intranet sur lequel les salariés peuvent s'informer de la vie de l'entreprise (les nouveaux produits, les promotions, etc.). On y trouve aussi des informations sur les tendances du marché, et les formes modernes de distribution. Il cherche à construire des règles instaurant davantage d'équité en matière de gestion des temps de travail (meilleure répartition des présences lors des nocturnes et des dimanches travaillés) et de rémunération (mise en place de rémunérations individualisées assises sur les compétences de chacun). Enfin, il a développé des outils de formation permettant aux vendeurs de conforter leurs compétences en matière de relations commerciales et de gestion des encaissements.

Il se heurte régulièrement à l'hostilité du responsable des ventes qui estime que les « choses iraient déjà bien mieux si les vendeurs commençaient par obéir aux chefs de rayon plutôt que de lire le journal et si les sommes englouties dans la formation étaient utilisées pour donner des bonus attractifs aux meilleurs vendeurs ».

Comment le DRH peut-il légitimer sa politique et éviter d'être relégué par ses collègues « managers opérationnels » à la seule gestion de la paye et des sanctions disciplinaires ?

CORRIGÉS

QCM

2.1. ☑ **c.** La fonction RH est essentiellement une fonction support. En cela elle ne connaît pas de performance propre. Son rôle est d'accompagner les fonctions opérationnelles dans l'atteinte de leurs objectifs. La maîtrise des charges de personnel est à prendre en compte toutefois si la performance est exprimée en termes d'efficience. Si certaines entreprises font de la satisfaction de leur personnel une fin en soi, il s'agit plutôt d'un moyen.

2.2. ☑ **a.** On cherche à faire en sorte que la GRH soit alignée sur les exigences du terrain. On recherche la pertinence. En revanche, cela peut aller à l'encontre de l'efficacité et de l'efficience qui demandent de maîtriser les connaissances et les compétences des professionnels de la fonction RH. D'une manière plus générale, on peut y voir une marque de défiance à l'égard des professionnels de la GRH que l'on jugerait incapables d'intégrer les attentes du terrain dans la définition de leurs politiques. Cela a pour effet de renvoyer la profession RH à sa seule dimension technique dans la mesure où la prise de décision reste le fait des opérationnels.

2.3. ☑ **a.** L'efficience est acquise quand on atteint des résultats au moindre coût et la pertinence consiste à aligner les objectifs sur la stratégie globale et à les mettre en cohérence les uns avec les autres.

2.4. ☑ **b.** ☑ **c.** La mesure et l'évaluation sont de puissants vecteurs d'apprentissage et de progression. La mesure de la performance permet en outre de légitimer la fonction. Y renoncer, c'est refuser de peser dans la détermination de la politique générale de l'entreprise.

2.5. **a.** **b.** Il n'est pas certain que les femmes aient des capacités relationnelles et d'organisation plus développées, mais l'idée est répandue. Bien que cela relève d'un cliché sexiste, cela pourrait expliquer que les femmes se dirigent vers ces professions. Mais la réponse b est également malheureusement probable. Dans un monde qui reste marqué par la domination masculine, les hommes ont tendance à accaparer les postes les plus prestigieux ou qui permettent d'exercer le plus de pouvoir.

2.6. ☑ **a.** Conformément au modèle de l'escalier, la légitimation de la GRH passe par la démonstration que les activités RH (ici, la formation) conduisent à une performance RH (ici, les compétences) qui elle-même contribue à des résultats organisationnels (ici, la rentabilité).

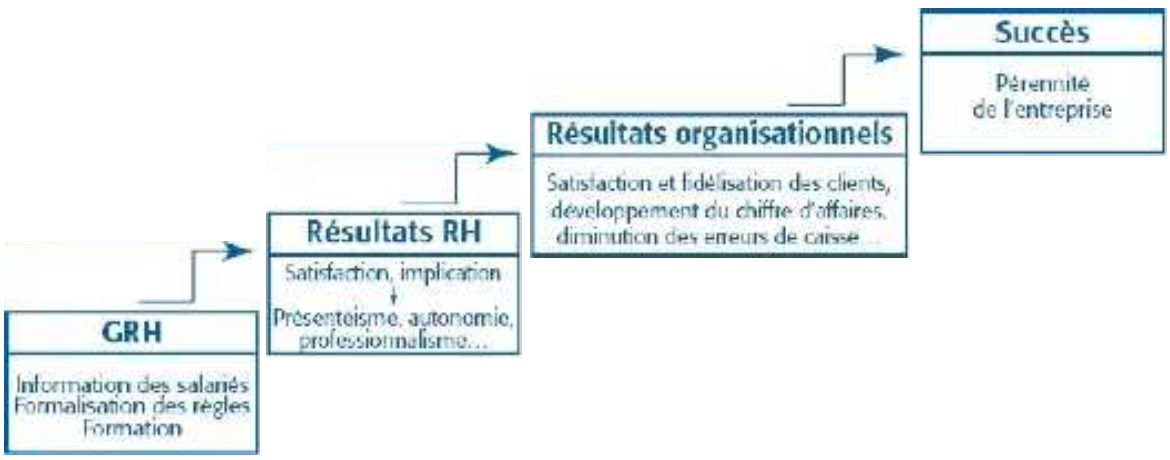
Exercice. La contribution du DRH à la performance de l'entreprise

Le problème du DRH est qu'il présente son action comme relevant de la « politique sociale ». À ce titre, on comprend qu'il ne suscite pas l'adhésion des responsables opérationnels focalisés sur leurs objectifs propres.

Les objections du responsable des ventes peuvent être démontées assez facilement : l'information du personnel peut permettre aux salariés d'être plus autonomes et améliore la pertinence de leurs actions et libère du temps aux chefs de rayon ; plus d'équité permet probablement de maintenir un climat de travail plus serein, gage d'une plus grande collaboration et de la fidélisation des salariés ; former le personnel devrait se traduire par une plus grande productivité et une plus grande satisfaction du client.

Parallèlement, on comprend bien que toutes ces initiatives ont pour effet de réduire le pouvoir de l'encadrement, ce qui peut expliquer l'agacement du responsable des ventes : la ligne hiérarchique perd la main sur les récompenses et les sanctions et ne dispose plus du pouvoir d'informer directement.

Le DRH peut toutefois se justifier en explicitant la chaîne de causalités menant de son action à l'atteinte de résultats organisationnels. Le modèle de l'escalier peut être utilisé pour structurer cette réflexion. La mise en place d'un tel outil d'analyse et d'évaluation doit permettre d'avancer dans la voie d'une reconnaissance de l'apport de la GRH à la performance des unités opérationnelles.



FICHE 3

Les origines des règles de la GRH

1. Le droit social, cadre essentiel de la fonction RH

La gestion des ressources humaines s'exerce au cœur de la relation entre employeur et salarié, et leurs représentants. Elle s'inscrit donc à ce titre dans le cadre réglementaire du droit du travail. Celui-ci régit les formes et les modalités du **contrat de travail** (conclusion, contenu et fin du contrat de travail), de même que les dispositions relatives aux licenciements collectifs, au droit de grève, la négociation collective, les pouvoirs des comités d'entreprise ou des syndicats, les avantages sociaux accordés aux salariés, etc. L'ensemble des lois, règlements et décrets applicables aux relations professionnelles figurent dans le **Code du travail**.

A. Un droit en évolution permanente

Le droit du travail est en perpétuelle évolution, et demande **une veille permanente** de la part des gestionnaires RH. Une nouvelle disposition législative en matière de droit du travail peut faire évoluer les pratiques relevant de la GRH. Chaque nouveauté en matière de droit, surtout lorsqu'elle porte une modification profonde, nécessite **un temps d'apprentissage** pour mieux cerner le dispositif et ses limites. Par ailleurs, **la jurisprudence**, qui désigne l'ensemble des

décisions de justice relatives à une question juridique donnée, permet de préciser les interprétations d'un nouveau texte.

> **Exemple :** le dispositif de rupture conventionnelle instauré par la loi du 25 juin 2008 constitue un nouveau mode de rupture du contrat à durée indéterminée : l'employeur et le salarié conviennent en commun des conditions de la rupture et les font figurer dans une convention. Le taux d'homologation des ruptures conventionnelles est passé de moins de 78 % en août 2008 à plus de 93 % fin 2010. Ce qui souligne l'existence d'un apprentissage de la part des employeurs qui maîtrisent mieux l'usage de cette nouvelle technique juridique.

Si le droit a bien évidemment une finalité normative, il ne débouche pas nécessairement sur des situations franches : il existe des zones « grises », qui finissent par se préciser au fur et à mesure de l'apprentissage des acteurs, de leur appropriation des dispositifs législatifs et réglementaires, et des précisions apportées par les décisions de justice qui font jurisprudence.

Dans cette situation, le responsable RH doit veiller à la conformité des pratiques sociales de son entreprise, mais il doit également examiner les possibilités de transformer de nouvelles « **contraintes** » législatives en « **opportunités** ».

> **Exemple :** la loi de 2009 sur l'emploi des seniors impose aux entreprises de plus de 50 salariés de mettre en place un « plan d'action seniors », sous peine d'une sanction financière (1 % de la masse salariale). Le service RH peut alors utiliser ce dispositif comme un levier pour améliorer la transmission des savoirs et des compétences détenus par les seniors, ou pour améliorer le climat social par la prévention des situations de pénibilité.

B. Des procédures administratives à respecter

La relation employeur-salarié est également encadrée par des procédures administratives, qui consistent, par exemple, à informer les organismes sociaux à l'occasion de tout nouveau recrutement auprès de l'Urssaf (Union de Recouvrement des cotisations de Sécurité Sociale et d'Allocations Familiales).

Exemple : la déclaration unique d'embauche, envoyée par l'entreprise à l'Urssaf, permet à l'employeur de réaliser sept formalités grâce à un document unique :

1. Déclaration nominative préalable à l'embauche (DPAE) pour tout employeur qui envisage de recruter un salarié.
2. Immatriculation de l'employeur à la sécurité sociale s'il s'agit d'une première embauche.
3. Immatriculation du salarié à la SS s'il ne l'est pas.
4. Affiliation de l'entreprise à l'assurance chômage s'il s'agit d'une première embauche.
5. Adhésion de l'entreprise à un service de santé au travail.
6. Déclaration de l'embauche du salarié auprès du service de santé au travail en vue de la visite médicale obligatoire.
7. Liste des salariés embauchés pour le pré-établissement de la DADS (déclaration annuelles des données sociales).

2. La négociation collective

Il existe en France un **système de relations professionnelles** tripartite, comprenant les représentants des salariés, les représentants des employeurs, et l'État qui encadre le dialogue social. Dans ce système, syndicats de salariés et organisations patronales élaborent des textes

conventionnels (conventions ou accords collectifs du travail) qui adaptent, en les améliorant, les dispositions du Code du travail. Il s'agit de la **négociation collective**.

Cette négociation collective se décline sur trois niveaux :

Au niveau national ou interprofessionnel, des représentants des confédérations syndicales et des grandes organisations patronales négocient et produisent, en cas de succès, des accords portant généralement sur des thèmes précis.

Exemple : l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2003 relatif à « l'accès des salariés à la formation tout au long de la vie professionnelle ». Les grandes lignes de cet accord ont été transcris dans la loi du 4 mai 2004.

Au niveau des branches professionnelles se négocient des conventions collectives ou des accords collectifs qui visent à améliorer les dispositions du Code du travail et à harmoniser les conditions d'emploi des salariés relevant d'un même type d'activité (la métallurgie, la banque, la maroquinerie, etc.).

Tableau 3.1. Principaux thèmes abordés par les accords interprofessionnels et de branche signés en 2010

Thèmes	Nombre d'accords comportant le thème mentionné
Salaires	421
Système et relèvement de primes	205
Formation professionnelle et apprentissage	166
Egalité professionnelle femmes/hommes	149
Retraite complémentaire et prévoyance	144
Conditions de conclusion des accords	108
Contrat de travail	85

Temps de travail	60
Classifications	49
Conditions de travail	47

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

La négociation collective **au sein des entreprises et établissements** s'est développée plus tardivement, notamment à partir des lois Auroux de 1982 qui instaurent la négociation annuelle obligatoire en matière de salaire, de durée et d'organisation du travail : « citoyens dans la cité, les travailleurs doivent l'être aussi dans leur entreprise », tel est l'esprit de ces négociations. Pour se développer, ces négociations doivent surmonter une double crainte, celle d'un émiettement du pouvoir syndical du côté des syndicats, et celle d'une présence syndicale renforcée au niveau de l'entreprise du côté de l'employeur.

Les données ci-dessous témoignent de l'importance de la négociation collective à ces trois niveaux.

Tableau 3.2. Importance de la négociation collective en 2010

Nombre d'accords interprofessionnels	25
Nombre d'accords de branche	1 136
Nombre de textes signés dans le cadre de la négociation d'entreprise	34 000

Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

3. Les contextes institutionnels et culturels

nationaux

Les pays diffèrent entre eux par leurs institutions, formelles et informelles. En économie, l'école de la régulation théorise ainsi l'existence de **différentes formes de capitalisme**, à l'instar de Bruno Amable qui différencie le modèle néolibéral, le modèle européen continental, le modèle socio-démocrate, le modèle « méditerranéen » et le modèle « asiatique ».

Exemple : le modèle européen continental (France, Allemagne) s'appuie sur :

- un degré élevé de protection de l'emploi et une protection sociale développée, mais moins que dans le modèle social-démocrate (Suède, Danemark, Finlande) ;
- une négociation salariale relativement coordonnée et une politique salariale maintenant un certain degré de cohésion sociale ;
- des performances en matière de formation inférieures à celles du modèle social-démocrate, ce qui limite les possibilités de restructuration rapide des industries ;
- des gains de productivité obtenus par des ajustements à la baisse de l'emploi, ce qui est rendu possible par la protection sociale dont bénéficient les salariés.

Chacun de ces modèles est un idéal-type qui se caractérise par des **dominantes en matière d'organisation du travail et de relation salariale**. La GRH s'intègre dans ces institutions économiques et doit s'y adapter.

Exemple : en matière de relations professionnelles, l'approche sera différente selon que l'on se situe dans le contexte français qui se caractérise par la coexistence de trois niveaux de négociation collective, dans le contexte des États-

Unis qui privilégie le niveau décentralisé (l'entreprise ou l'établissement), ou dans un contexte scandinave qui privilégie le niveau centralisé (interprofessionnel).

La gestion des ressources humaines doit également composer avec des différences nationales en matière culturelle. Dans les années 1980, Geert Hofstede a ainsi identifié, à partir de sites de l'entreprise IBM implantés dans quarante pays différents, quatre dimensions sur lesquelles reposent des croyances et des hypothèses fondamentales en usage dans les organisations :

- le niveau d'acceptation d'une distribution plus ou moins inégale du pouvoir ;
- le niveau d'acceptation ou de rejet de l'incertitude et du risque ;
- le niveau d'indépendance des individus dans leurs actions ;
- le poids du genre dans la séparation des rôles dans la société (division sexuée du travail).

Exemple : selon cette typologie, les organisations françaises se caractériseraient par :

- un poids important accordé à la hiérarchie (plus qu'aux États-Unis, en Grande-Bretagne ou dans les pays scandinaves) ;
- un haut niveau d'individualisme (plus élevé qu'au Japon, mais mois élevé que dans les pays anglo-saxons) ;
- une position moyenne en termes d'importance accordée au genre (alors qu'on trouve une division sexuée du travail très forte au Japon et très faible dans les pays scandinaves) ;
- une aversion relativement forte pour le risque et l'incertitude (contrairement aux pays anglo-saxons et aux pays scandinaves).

Ces quatre dimensions sont de nature à influencer des choix essentiels en matière de gestion des ressources humaines, comme par exemple les modes d'organisation ou de reconnaissance du travail.

4. Les effets de mode et de mimétisme

Enfin, les outils et les pratiques de gestion de ressources humaines connaissent des formes de cycles de vie ou d'effets de mode. Ils apparaissent dans des contextes de changement ou de difficultés économiques, et font suite aux échecs et insuffisances des outils auxquels ils succèdent. Leur diffusion est initiée par de premières expériences d'entreprise, puis relayée par la presse professionnelle ou par les publications des chercheurs en gestion. Les consultants et les sociétés de conseil font généralement commerce de ces nouveaux outils et accélèrent leur diffusion, encore amplifiée par des logiques de **mimétisme**.

En GRH, ces dynamiques ne sont pas de simples effets de mode. Ne disposant pas de la « force du chiffre » et peinant donc à démontrer leur contribution à la performance de l'organisation, les DRH utilisent parfois la large diffusion d'un outil de gestion comme moyen de légitimation externe de leurs propres choix managériaux : ne sachant que faire, on fait comme les autres. Cette origine des pratiques est souvent déniée par les responsables RH qui préfèrent mettre en avant la rationalité de leurs décisions. Pourtant, paradoxalement, ils sont souvent friands de comparaisons et autres « benchmarking » qui renforcent le mimétisme. L'individualisation, la gestion prévisionnelle, les démarches compétence, la fidélisation, le coaching, etc., forment ainsi, tour à tour, des « vagues » qui inspirent et orientent les pratiques et les politiques sociales des entreprises.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

3.1. Le responsable RH d'une entreprise :

- a. doit être un juriste du travail accompli.
- b. doit avant tout être un gestionnaire.

3.2. La rupture d'un CDI :

- a. a toujours été possible.
- b. n'est possible que depuis la création de la rupture conventionnelle.

3.3. La négociation collective se déroule :

- a. au niveau national.
- b. au niveau de la branche professionnelle.
- c. au niveau de l'entreprise ou de l'établissement.

3.4. Les pratiques de gestion des ressources humaines :

- a. résultent de phénomènes de mode.
- b. dépendent exclusivement de l'évolution du droit.
- c. dépendent des caractéristiques culturelles propres à chaque pays.

3.5. La négociation au niveau interprofessionnel :

- a. aboutit à des lois.
- c. aboutit à des accords.

Exercice. Comprendre l'impact des accords de branche sur la GRH

Accord salaires du 24 mars 2011 : application dans les librairies au 1er février 2012

« La nouvelle classification des emplois est désormais en application dans vos librairies.

En parallèle, des grilles de salaires en relation avec cette nouvelle classification des emplois sont négociées chaque année avec les partenaires sociaux, comme le Code du travail en fait l'obligation à chaque branche professionnelle.

Le 24 mars 2011, une grille de salaires sur 12 niveaux correspondant à la nouvelle classification des emplois a été signée. L'accord salaires du 24 mars 2011 a maintenant été étendu par arrêté du 29 décembre 2011 du ministère du Travail, publié au JO du 5 janvier 2012. Cet accord est donc entré en vigueur et s'impose à l'ensemble des libraires à compter du 1er février 2012. Par ailleurs, le SLF vous rappelle que le SMIC a fait l'objet d'une réévaluation au 1er janvier 2012 par le gouvernement. Le salaire minimum est passé à 9,22 € brut de l'heure au 1er janvier 2012 correspondant à 1 398,37 € brut par mois sur une base de 151 h 67 de travail. Attention : les employeurs ont l'obligation légale de rémunérer les salariés qu'ils emploient à un taux horaire au minimum égal au SMIC. Donc, si les minima

conventionnels se retrouvent temporairement à un niveau inférieur à celui du SMIC, c'est néanmoins le SMIC qui doit s'appliquer de façon automatique. »

Site du Syndicat de la librairie (www.syndicat-librairie.fr)

Quel impact cet accord sur les salaires aura-t-il dans les entreprises relevant de la branche des librairies ? Vous pourrez vous reporter au texte intégral de l'accord référencé ci-dessus.

CORRIGÉS

QCM

3.1. ☑ **b.** La maîtrise du droit social et du droit du travail est essentielle pour un responsable RH, pour veiller à la légalité de ses pratiques et pour suivre les très nombreuses évolutions réglementaires. Néanmoins, la finalité de sa fonction est essentiellement gestionnaire, et il doit aller au-delà des aspects juridiques. Il doit prendre en compte la contribution des ressources humaines à la performance globale de l'entreprise, ou bien les répercussions de tel ou tel dispositif légal sur le climat social. Ainsi, s'il construit un plan d'action seniors pour se mettre en conformité avec la loi, le RRH doit aussi traduire cette préoccupation en termes de transmission de compétences ou bien de coopération intergénérationnelle. Si l'entreprise est dépourvue d'un service juridique à part entière, le responsable RH a intérêt à consolider sa connaissance du droit auprès d'acteurs extérieurs, comme sa chambre professionnelle.

3.2. ☑ **a.** La rupture d'un CDI était et reste possible, soit à l'initiative du salarié (démission) soit à l'initiative de l'employeur (licenciement pour faute ou insuffisance, licenciement pour motif économique). La rupture conventionnelle a permis la séparation d'un commun accord avec des conditions négociées et actées dans une convention, et le

maintien du droit à une allocation chômage.

3.3. ☑ **a.** ☑ **b.** ☑ **c.** C'est une caractéristique française de maintenir un degré important de négociation à chacun de ces trois niveaux.

3.4. **a.** **c.** Le droit n'est qu'un des éléments qui cadrent les pratiques de gestion des ressources humaines. La notion de phénomène de mode ne doit pas s'entendre seulement au sens péjoratif ; elle renvoie également à un souci de diffusion de « bonnes pratiques » et de légitimation externes d'innovations en matière d'outils RH. La singularité des caractéristiques culturelles doit être nuancée : les pratiques sociales de grands groupes internationaux tendent à exercer une certaine homogénéisation transnationale.

3.5. ☑ **b.** L'adoption de loi reste du domaine du législateur. Ce niveau de négociation peut aboutir à des accords nationaux interprofessionnels (ANI), dont certains sont transcrits dans la loi. Par exemple, les négociations sur la modernisation du marché du travail ont abouti à la conclusion de l'ANI du 11 janvier 2008, que le législateur a transposé dans la loi du 25 juin 2008.

Exercice. Comprendre l'impact des accords de branche sur la GRH

Une entreprise relevant de la branche des libraires devra prendre connaissance de la classification des emplois qui lui est désormais imposée.

En l'occurrence, le texte de l'accord pose les principes suivants :

- le contenu de chaque emploi doit être analysé à l'aide de cinq critères classants comportant chacun sept degrés ;
- les cinq critères utilisés sont la « connaissance », les « compétences techniques », l' « autonomie », la « responsabilité », et la « dimension relationnelle ».

Dans chaque entreprise, une « pesée de l'emploi » devra être effectuée afin de coter les différents emplois et d'en définir la valeur. En

fonction du nombre de points obtenus, les emplois sont ensuite répartis sur une échelle allant de I à XII, et à chaque niveau correspondra une grille de salaire renégociée chaque année.

Ce cas montre bien l'emboîtement des niveaux de négociation, en l'occurrence ici la négociation de branche qui propose un cadre dans lequel doit se prolonger la négociation d'entreprise.

Il montre aussi que la négociation de branche et d'entreprise doit respecter le cadre du droit du travail : le Syndicat de la librairie demande à ses adhérents de veiller à ce que les salariés soient bien rémunérés à hauteur du SMIC lorsque celui-ci, suite à une augmentation, se trouve au-dessus des minima conventionnels.

FICHE 4

La gestion des relations sociales

1. Les acteurs des relations sociales en entreprise

Dans les négociations **le directeur ou le responsable RH** représente la direction de l'entreprise. Il doit simultanément faire valoir auprès de ses dirigeants les logiques et les contraintes sociales internes à l'organisation et les aider à concevoir et mettre en œuvre une stratégie en matière de politique sociale.

Les acteurs de la négociation ou du dialogue social en entreprise sont institués par le droit : ce sont les **institutions représentatives du personnel** (IRP), qui assurent des fonctions de réclamation, d'information, d'expression collective, de consultation, de revendication ou de négociation. Elles disposent de divers moyens pour assurer leurs missions, tels que des crédits d'heures, une certaine liberté de déplacement à l'intérieur de l'entreprise, l'attribution de locaux, ou encore une protection contre le licenciement.

Tableau 4.1. Les institutions représentatives du personnel

Nom	Seuil	Composition, mode de constitution et moyens spécifiques	Rôle

Délégué du personnel	À partir de 10 salariés. Leur nombre varie en fonction du nombre de salariés.	Élection, tous les 4 ans, en même temps que les élections au comité d'entreprise. Réunion mensuelle avec l'employeur.	– Présenter à l'employeur les réclamations individuelles et collectives. – Veiller à l'application du Code du travail, du règlement intérieur, des accords collectifs, etc. – Obligatoirement consulté par l'employeur sur les décisions de dates de congés payés ou de fermeture annuelle.
Comité d'entreprise	Obligatoire à partir de 50 salariés.	Le chef d'entreprise ou son représentant (DRH), une délégation du personnel élue par les salariés (tous les 4 ans), des représentants syndicaux désignés par les organisations syndicales représentatives. Destinataire obligé de certaines informations comme le bilan social. Bénéficie d'une subvention versée par l'employeur égale à au moins 0,2 % de la masse salariale.	– Assurer l'expression collective des salariés, permettre la prise en compte de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise. – Donner son avis sur les informations économiques, financières ou sociales que doit lui fournir l'employeur. – Prise en charge d'activités sociales et culturelles.
Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail	Obligatoire à partir de 50 salariés.	Le chef d'entreprise ou son représentant (DRH), une délégation du personnel élue par des DP et des membres élus du CE (tous les 2 ans). Peuvent s'ajouter des membres à voix consultative (médecin du travail, responsable sécurité, etc.). Destinataire obligé de certaines informations comme le bilan annuel de santé, de sécurité et de conditions de travail.	– Doit veiller à la santé et à la sécurité des salariés au travail. – Donne son avis sur toute décision modifiant les conditions d'hygiène et de sécurité ou les conditions de travail.
Délégué syndical	À partir de 50 salariés.	Chaque syndicat représentatif peut désigner, pour une période indéterminée, un délégué syndical.	Rôle de représentation du syndicat auquel il appartient et de négociateur de conventions ou d'accords collectifs, notamment dans le cadre des négociations annuelles obligatoires (NAO).

2. Les obligations et incitations à négocier

La négociation peut être **libre** et **facultative**. Elle relève alors d'un choix de gestion des ressources humaines visant à faire du dialogue social et de la signature d'accords **un levier de la conduite du changement**.

La négociation peut également être **obligatoire**. Dans ce cas, l'obligation porte sur la négociation elle-même et non sur la conclusion d'accords. Ces négociations obligatoires s'apparentent à un droit pour les salariés, qui peuvent, en l'absence d'initiative patronale, exiger leur mise en œuvre.

Tableau 4.2. Les principales négociations obligatoires en entreprise

Négociation annuelle	Les **salaires**, la durée et l'organisation du **temps de travail**. Ces négociations visent également à définir les mesures permettant de supprimer les **écarts de rémunération entre les femmes et les hommes** (sauf si un accord est signé sur ce thème, et dans ce cas la périodicité obligatoire passe à trois ans).
	Les mesures relatives à l'insertion professionnelle et au maintien dans l'emploi des **travailleurs handicapés**.
	Dispositifs **d'épargne salariale** (intéressement, participation ou plan d'épargne), sauf si un accord institue déjà un tel dispositif.
Négociation triennale	Régime de **prévoyance maladie** lorsque les salariés ne sont pas couverts par un accord de branche ou par un accord d'entreprise.
	Dans les entreprises et les groupes d'entreprises qui occupent au moins 300 salariés, l'employeur doit engager, tous les 3 ans, une négociation portant sur les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi ainsi que sur les salaires. La négociation porte également sur : – la mise en place d'un dispositif de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (**GPEC**) ; – les **mesures d'accompagnement** susceptibles de lui être associées (VAE, bilan de compétences, etc.) ; – les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des **salariés âgés** et de leur accès à la formation professionnelle ; – le déroulement de carrière des salariés exerçant des responsabilités syndicales.

Enfin, la négociation peut également faire l'objet **d'incitations** de la part de l'État lorsqu'il souhaite voir les partenaires sociaux se saisir de telle ou telle problématique. Les incitations peuvent également passer par des pénalités.

> Exemple : des exonérations fiscales et sociales peuvent être accordées en cas de conclusion d'accords en matière d'épargne salariale. Inversement, les entreprises de plus de 50 salariés qui ne seraient pas couvertes par un accord en matière d'emploi des seniors, d'égalité professionnelle ou de pénibilité font l'objet de pénalités.

3. Les conflits et le climat social

Les relations professionnelles dans l'entreprise débouchent parfois sur des conflits. Les statistiques montrent que les lieux dans lesquels il y a négociation sont également ceux dans lesquels il y a des conflits. Le conflit est en effet un moyen de déclencher une négociation ou de peser sur son déroulement, de révéler des revendications, des points de vue, des dysfonctionnements ou des interlocuteurs. **Le conflit est inévitable, mais il est utile, voire positif** si ses effets destructeurs (pertes financières, dégradation de la confiance) sont maîtrisés et s'il est l'occasion d'intégrer les positions de l'ensemble des parties prenantes dans la gestion du changement.

La grève est une forme de conflit très inégalement répartie, qui dépend notamment de la taille de l'entreprise. Ainsi, plus l'entreprise est grande, plus il y a de chances qu'elle subisse une grève (38,9 % des entreprises de plus de 500 salariés ont déclaré au moins une grève en 2009, contre 0,5 % des entreprises de 10 à 49 salariés).

D'autres formes d'expression du mécontentement collectif existent cependant et ont même tendance à se développer, comme les pétitions, les manifestations, les grèves du zèle, le refus d'heures supplémentaires ou encore les débrayages.

Les revendications portant sur les rémunérations sont les plus fréquentes (39 % des motifs de grève en 2009), mais ont tendance, en période de récession, à reculer au profit de revendications portant sur l'emploi (19 % des motifs de grève en 2008, 29 % en 2009).

4. Les modèles de négociation

Toute négociation est un **dilemme**, dans la mesure où elle est à la fois une situation de coopération (générer des gains supplémentaires en s'entendant sur des solutions plus efficaces) et une situation de concurrence (partager les concessions et les gains de la négociation). Plusieurs approches théoriques donnent des cadres d'analyse permettant au responsable RH d'appréhender ces situations.

On distingue la **négociation distributive** et la **négociation intégrative**. La première est un processus grâce auquel chaque partie essaie de maximiser sa propre part, et dans lequel ce que gagne l'un est une perte pour l'autre.

> Exemple : les négociations salariales sont souvent distributives.

La négociation intégrative est un processus à travers lequel chaque partie tente d'augmenter le montant des gains communs.

> Exemple : un employeur et des salariés peuvent s'entendre pour développer une organisation du travail plus efficace, sachant que celle-ci permettra d'augmenter les gains des deux

parties.

La négociation distributive est potentiellement concurrentielle et conflictuelle, alors que la négociation intégrative est nécessairement coopérative. Bien entendu, des modèles mixtes peuvent être envisagés (intégratif puis distributif, par exemple), et correspondent de fait bien souvent aux pratiques réelles.

Le **modèle *Exit/Voice*** proposé par Hirschman est également utilisé pour analyser les situations de négociation dans les relations professionnelles. Il pose qu'en cas de divergence entre leurs intérêts et ceux de l'organisation, les salariés peuvent choisir de quitter l'organisation (*exit*), d'y rester en attendant que les choses s'améliorent, ou d'y rester en s'exprimant (*voice*). Le départ n'est pas toujours possible, ni souhaitable, parce qu'il s'accompagne pour l'entreprise d'une perte de compétence et d'une désorganisation de ses services. Rester et s'exprimer est donc une solution intéressante pour l'entreprise qui peut espérer des effets positifs de ce dialogue, mais c'est également une solution potentiellement conflictuelle. Elle oblige le DRH à créer les conditions d'un dialogue social permanent, notamment en favorisant l'émergence d'interlocuteurs représentant les salariés.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

4.1. La négociation en entreprise est :

- ○ a. laissée à la disposition de la direction.
- ○ b. obligatoire.

4.2. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) :

- ○ a. est un thème de négociation facultatif.

- b. doit faire l'objet d'un accord d'entreprise.

4.3. La négociation en entreprise :

- a. permet d'éviter les conflits.
- b. engendre des conflits.
- c. accompagne les conflits.

4.4. Le principal motif de grève concerne :

- a. l'emploi.
- b. les conditions de travail.
- c. le temps de travail.
- d. les rémunérations.

4.5. Une négociation est une situation :

- a. de concurrence et de conflit.
- b. de coopération.

Exercice. Gérer un conflit social

Conflit à Saint Gobain Glass

L'établissement Saint Gobain Glass d'Emerchicourt a connu en décembre 2010 un conflit qui trouve son origine dans un mouvement de solidarité envers un salarié dont le contrat, à durée déterminée (CDD), venait à échéance, et qui remplaçait un salarié absent pour maladie dont le retour était incertain. Le mouvement a rapidement pris de l'ampleur, avec 98 % des salariés en grève et l'extension du conflit dans un autre établissement, par solidarité. Les revendications ont porté sur la « déprécarisation » de certains emplois, par le recrutement en contrat à durée indéterminée (CDI) de jeunes salariés alors employés en CDD.

Face au piétinement des négociations, la direction a entrepris un recours en référé auprès du tribunal de grande instance de Valenciennes pour obtenir le déblocage du site, qui a finalement été ordonné. Le juge ayant estimé que les parties étaient d'accord pour reprendre la négociation, il n'y a pas eu de désignation d'un médiateur.

Parallèlement, la CGT a demandé que le conflit soit soumis à la commission régionale de conciliation, en application de l'article L.2522-1 du Code du travail. Les conditions légales étant réunies, et tenant compte de l'urgence, les parties ont été convoquées devant la section départementale du Nord de la commission régionale de conciliation, qui

s'est réunie le 20 décembre dans les locaux de l'unité territoriale de Valenciennes, sous la présidence de la directrice de l'unité territoriale du Nord-Valenciennes. Un accord de fin de conflit a été conclu à l'issue de cette réunion, prévoyant en particulier l'embauche en CDI de deux salariés en CDD.

Bilan de la négociation collective 2011, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé

a. Sur quoi le conflit porte-t-il ?

b. Quels sont les modes de résolution envisagés ?

CORRIGÉS

QCM

4.1. ☑ **b.** La loi prévoit un certain nombre de négociations obligatoires, notamment les NAO (négociations annuelles obligatoires). Néanmoins, dans ce cadre légal, chaque entreprise dispose de marges de manœuvre importantes dans la conception de sa politique de dialogue social. On peut même considérer la gestion des relations sociales comme un savoir-faire spécifique aux RH, source d'avantage concurrentiel. Un climat social apaisé est en effet une condition nécessaire (mais pas forcément suffisante) pour gérer les conflits et les désaccords, pour conduire les changements dans un esprit de participation, et pour construire des compromis sociaux acceptables par l'ensemble des parties.

4.2. Aucune des réponses ne convient. La GPEC reste un thème de négociation facultatif pour les entreprises de moins de 300 salariés. Pour les entreprises plus grandes, obligation est faite de négocier, et non de conclure un accord.

4.3. ☑ **c.** Négociation et conflits sont les deux faces d'une même pièce. Le conflit permet de déclencher des négociations, de révéler des

thèmes de revendication. La capacité à négocier permet de réguler les conflits (et non de les éviter), en en limitant les conséquences et en permettant d'explorer des solutions de type gagnant-gagnant, c'est-à-dire intégratives.

4.4. **d.** Cependant, il y a des variations importantes en fonction du contexte économique et en fonction des secteurs d'activité. Si on prend l'ensemble des secteurs, la part du motif « rémunération » est passée de 58 % en 2008 à 39 % en 2009. Si on s'intéresse aux secteurs, on peut constater par exemple que dans l'industrie en 2009, le motif « emploi » (48 %) est plus fréquent que le motif « rémunération » (38 %).

4.5. **a.** **b.** Une négociation distributive (dite également jeu à somme nulle) est nécessairement concurrentielle et conflictuelle puisque chaque acteur cherche à obtenir la part la plus grosse possible d'un même « gâteau ». Une négociation de type intégratif (dite également jeu à somme positive) consiste à augmenter le volume du « gâteau » avant de le partager, et suppose donc de la coopération. Dans la pratique, les deux logiques coexistent, sauf en cas de fort conflit social qui se résume à une pure confrontation d'intérêt et à un pur rapport de force, ou lorsque les rapports de force sont trop déséquilibrés et réduisent à néant le pouvoir de négociation de l'une des parties.

Exercice. Gérer un conflit social

a. Sujets du conflit

Le conflit porte sur la « déprécarisation », et fait suite à une arrivée à échéance de contrat pour un collègue en CDD. Cette revendication peut avoir deux ressorts. Le premier, explicitement évoqué dans le texte, est celui de la solidarité, des salariés stabilisés envers les salariés précaires. On parle alors de *conflit manifeste*. L'ampleur et la rapidité du conflit (98 % de grévistes, extension à un deuxième établissement) laissent apercevoir un enjeu sous-jacent, portant sur des questions

d'intensité et d'organisation du travail. Outre la fin du contrat d'un collègue, le mécontentement est en effet aussi lié au fait que le retour de la personne habituellement titulaire de ce poste est incertain ; par ailleurs, les salariés demandent la « cédéisation » des jeunes salariés. C'est donc bien la philosophie générale de la flexibilité et de la précarisation de l'emploi qui est visée en plus de la solidarité avec un collègue particulier. On parle alors de *conflit dévié* (un thème de revendication sert de levier pour aborder une question plus générale).

b. Modes de résolution

Sont évoqués dans ce texte la procédure de médiation et la procédure de conciliation. La médiation (L.2523-1 et suivants, R.2523-1 et suivants) est une procédure dans laquelle un médiateur désigné par l'autorité administrative soumet aux parties des propositions sous forme de recommandation motivée en vue du règlement du conflit. Pour mener à bien sa mission, le médiateur a des pouvoirs d'investigation et d'enquête. La conciliation (L.2522-1 et suivants, R.2522-1 et suivants) est une procédure facultative de règlement des conflits laissée à l'appréciation des parties aux litiges. D'autres procédures existent comme l'arbitrage (L.2524-1 et suivants, R.2524-1 et suivants).

FICHE 5

La maîtrise de la masse salariale

1. Les frais de personnel et la masse salariale

La **masse salariale** est un indicateur permettant d'évaluer le niveau des rémunérations versées par une entreprise sur une période donnée. Partant de cette conception très générale, plusieurs définitions coexistent.

A. Définitions

Une première approche est celle de la **déclaration annuelle des données sociales** (DADS). Dans ce document, qui est commun aux administrations fiscales et sociales, les employeurs fournissent annuellement et pour chaque établissement, la masse des traitements qu'ils ont versés, les effectifs employés et une liste nominative de leurs salariés indiquant, pour chacun, le montant des rémunérations salariales perçues. Dans cette déclaration, les charges patronales sont exclues du calcul de la masse salariale.

Une seconde approche est dérivée du **plan comptable**. La masse salariale correspond alors à la somme des charges de personnel (compte 64) :

Tableau 5.1. Principales charges de personnel figurant au plan comptable

Rémunérations du personnel (compte 641)	– Salaires et appointements – Congés payés – Primes et gratifications – Indemnités et avantages divers – Supplément familial
Charges de sécurité sociale et de prévoyance (compte 645)	– Cotisations à l'Urssaf – Cotisations aux mutuelles – Cotisations aux caisses de retraites – Cotisations aux Assedic – Cotisations aux autres organismes sociaux
Autres charges sociales (compte 647)	– Prestations directes – Versements aux comités d'entreprise et d'établissement – Versements au comité d'hygiène et de sécurité – Versements aux autres œuvres sociales – Médecine du travail, pharmacie

Cette vision peut être considérée comme une évaluation du coût direct pour l'entreprise des salariés sous contrat de travail.

B. Frais de personnel et coût de fonctionnement de la fonction RH

Les **frais de personnel** correspondent à une notion plus large que la masse salariale et donnent une indication du coût total du facteur travail. Ils incluent notamment des charges obligatoires dépendant directement du niveau de la masse salariale (taxe d'apprentissage, le « 1 % logement », les dépenses obligatoires de formation professionnelle, etc.), les sommes versées aux agences de travail temporaire, ou encore les sommes versées au titre de l'intéressement et de la participation.

L'évaluation du coût total de la mobilisation de ressources humaines par une entreprise suppose de prendre en compte les coûts liés au **fonctionnement de la fonction RH** elle-même : rémunération des personnes affectées au service RH, matériels informatiques et logiciels, prestations de service payantes (aide au recrutement ou à la communication par exemple), budget consacré au développement des

compétences et du potentiel humain de l'entreprise… Selon l'étude CEGOS 2009, la taille des services RH représente en moyenne 1,6 % de l'effectif des entreprises, et leur budget 3,6 % de la masse salariale.

C. Importance des dépenses de personnel

La masse salariale est un **indicateur sensible**. Ses évolutions sont examinées attentivement par les responsables financiers, les responsables RH, les représentants du personnel, les observateurs externes, les actionnaires, etc. Il s'agit d'une variable stratégique du point de vue social, car elle rend compte des choix en matière de reconnaissance du travail et conditionne plus ou moins directement le niveau d'attractivité de l'entreprise, de fidélisation et de motivation des salariés. C'est une variable stratégique du point de vue économique, car elle est souvent une composante essentielle des charges de l'entreprise, et conditionne donc sa profitabilité.

D'un point de vue **macroéconomique**, la part des salaires dans la valeur ajoutée des entreprises (sociétés non financières) mesurée par l'Insee s'est stabilisée depuis une vingtaine d'années à un niveau représentant environ les deux tiers de la valeur ajoutée totale.

Plusieurs phases historiques peuvent être distinguées. La part des salaires est relativement stable entre 1949 et le premier choc pétrolier, puis elle augmente jusqu'au début des années 1980. Cette hausse s'explique en général par le maintien des règles antérieures de progression des salaires dans un contexte de croissance ralentie. Les politiques de désindexation et le contre-choc pétrolier ont ensuite conduit au mouvement inverse. Depuis la fin des années 1980, cette part s'est stabilisée à hauteur de 66 % environ.

Par ailleurs, on observe de fortes différences sectorielles. Les entreprises industrielles à forte intensité capitalistique distribuent moins de salaires que les entreprises de services où l'essentiel de la production repose sur le facteur travail.

2. Gérer l'évolution de la masse salariale

D'une importance capitale pour le gestionnaire, le suivi de la masse salariale est une opération complexe car elle résulte d'une multiplicité de facteurs et d'effets.

A. Les contraintes et décisions qui influencent l'évolution de la masse salariale

L'évolution de la masse salariale dépend en partie de contraintes subies et en partie de décisions de gestion.

Les **contraintes** concernent les **dispositions légales** (salaire minimum, par exemple) ou conventionnelles (grilles de classification). La situation sur le **marché du travail** est également déterminante, dans la mesure où des situations d'abondance ou de pénurie de telle ou telle qualification professionnelle influencent le niveau des salaires.

Les politiques salariales suivies par les autres entreprises doivent également être prises en considération, car elles déterminent le niveau d'attractivité (on parle alors de compétitivité externe de la politique salariale).

Les décisions de gestion qui influencent l'évolution de la masse salariale portent en premier sur **l'emploi et les effectifs**. Il faut alors tenir compte des salariés à temps complet et à temps partiel et des personnels qui sont entrés ou sortis au cours d'une période. Il faut également tenir compte des durées de travail, et notamment des volumes d'heures supplémentaires.

Les décisions de gestion en matière de **rémunération** influencent également l'évolution de la masse salariale. Il peut s'agir d'augmentations générales, catégorielles ou individuelles. Il peut s'agir de mesures ponctuelles et réversibles (primes), ou permanentes (augmentation du salaire de base).

La politique de **promotion** impactera également l'évolution de la masse salariale, en conditionnant le volume des salariés concernés, le rythme des changements de situation et l'ampleur des améliorations salariales liées à chaque promotion.

Exemple : le bilan social 2011 de l'entreprise Renault fait apparaître le temps passé entre deux promotions. Cette durée s'allonge entre 2009 (4 ans) et 2011 (6 ans), ce qui, toutes choses égales par ailleurs, aura tendance à ralentir l'évolution de la masse salariale versée.

B. Une multiplicité d'effets à prendre en compte

L'évolution de la masse salariale d'une période à l'autre peut se mesurer soit en niveau soit en masse. **L'effet niveau** désigne le pourcentage d'évolution de la rémunération entre deux dates données. **L'effet masse** mesure le taux de variation entre la masse des salaires réellement versée au cours d'une année et la masse des salaires qui aurait été versée s'il n'y avait pas eu augmentation. Cela revient à établir un taux moyen d'augmentation.

Exemple : si une augmentation de 5 % est accordée au 1er juin de l'année N, l'augmentation en niveau entre le 31/12 de l'année N-1 et le 31/12 de l'année N sera de 5 %, alors que l'augmentation en masse sera de 2,5 %. Plus l'augmentation est tardive dans l'année, plus l'effet masse sera faible ; il détermine le coût réel à supporter par l'entreprise. L'effet niveau, lui, est invariable pour une année donnée.

Pour mesurer et comprendre l'évolution de la masse salariale d'une année sur l'autre, il faut prendre en compte les différents effets résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 5.2. Les formes d'évolution de la masse salariale

Effet report	Mesure l'évolution de la masse salariale de l'année N, compte tenu des augmentations attribuées dans le courant de l'année N-1. Si une augmentation a lieu au 1er septembre de l'année N-1, cela augmentera la masse salariale de l'année N-1 (les 4 derniers mois de l'année majorés par l'augmentation). Mais la masse salariale de l'année N augmentera

	mécaniquement, sans nouvelle décision d'augmentation générale, du fait qu'il y aura 12 mois majorés au lieu de 4.
Effet de structure	Traduit les évolutions de la masse salariale liées à des changements de répartition entre catégories de salariés. Ainsi, la masse salariale augmentera d'une période sur l'autre, toute chose égale par ailleurs, si la part des cadres dans l'effectif augmente.
Effet de noria	Traduit les évolutions de la masse salariale liées au remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés, permettent à l'entreprise de dépenser moins.
Effet d'effectif	Traduit les évolutions de la masse salariale directement liées au nombre de salariés de l'entreprise. S'il augmente, la masse salariale augmente et inversement.
Effet GVT	Traduit les évolutions de la masse salariale liées : – au glissement : augmentations accordées individuellement, au mérite, sans qu'il y ait changement de qualification ni de promotion. – au vieillissement : augmentations automatiques liées à l'ancienneté. – à la technicité : augmentations liées à des promotions ou à des changements de qualification.

3. Les dépenses RH, charge ou investissement ?

La comptabilité des frais de personnel et de la fonction RH fait apparaître une asymétrie structurelle. S'il est assez facile d'évaluer la dépense, il est en revanche plus difficile de mesurer l'impact de cette dépense sur la performance globale.

Les décisions qui affectent la masse salariale peuvent avoir une incidence sur la motivation, sur la productivité du travail, sur les conditions de travail. Les dépenses réalisées dans le cadre de la fonction RH peuvent exercer des effets sur la réduction de l'absentéisme, des accidents du travail, du turnover. Une dépense de formation a vocation à développer le potentiel humain, et par voie de conséquence, avoir une incidence positive sur la performance.

Les dépenses RH peuvent donc diminuer certains dysfonctionnements, ou améliorer la performance. Cependant, les mécanismes en jeu sont complexes et multiformes, et manifestent souvent une certaine inertie entre l'origine (la dépense RH) et la conséquence (l'amélioration d'un résultat).

Pour faire passer la dépense du statut de charge à celui d'investissement et faire passer le personnel du statut de coût à celui de ressource pour l'entreprise, le responsable RH et ses services doivent pouvoir justifier leurs actions en présentant des arguments et des cadres d'analyse solides, et avoir le souci d'évaluer leurs résultats (voir fiche 2).

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

5.1. Masse salariale et frais de personnel sont :

- a. des expressions synonymes.
- b. des notions différentes.

5.2. La part de la masse salariale dans la valeur ajoutée :

- a. est relativement constante.
- b. varie selon les époques.
- c. varie selon les secteurs.

5.3. Un effet de noria rend compte :

- a. des variations dans la répartition des qualifications.
- b. du renouvellement de salariés anciens par des salariés plus jeunes.

5.4. Les frais de personnel peuvent être considérés comme :

- a. une charge financière.
- b. un investissement.

5.5. La fonction RH :

- a. doit minimiser les frais de personnel.
- b. doit minimiser ses propres frais de fonctionnement.

- ○ c. doit montrer qu'elle peut s'autofinancer.

Exercice. Gérer la masse salariale

La Poste signe un accord salarial et prévoit 10 000 embauches d'ici à 2014

Dans un communiqué, le groupe La Poste indique avoir signé un accord salarial pour 2012 avec quatre organisations syndicales (CFDT, CFTC, CGC-UNSA et FO). Il prévoit des augmentations générales de 2,1 % pour les non-cadres (0,7 % au 1er avril et 1,4 % au 1er septembre). Selon la direction du groupe, « *la rémunération minimale annuelle* » est ainsi portée à 18 858 € brut, soit 1 571,52 € brut mensuels en moyenne, le SMIC étant actuellement à 1 398,37 € brut par mois. Pour les cadres, l'augmentation moyenne annuelle se situe « *entre 2,5 % et 2,7 %* ».

Dans un communiqué, le syndicat Sud a estimé que les augmentations annoncées étaient « *loin de correspondre aux attentes du personnel* » et a fait valoir qu'en retirant les primes, le salaire mensuel de base des postiers ne serait supérieur au SMIC que de 15 euros au 1er avril.

La direction indique également que, dans le cadre d'un accord de gestion prévisionnel des emplois et des compétences soumis à la signature des syndicats, elle « *s'engage à recruter au moins 10 000 personnes en CDI sur la période 2012-2014* ». La direction ajoute que 7 500 contrats en alternance seront proposés sur la même période.

Société anonyme à capitaux 100 % publics depuis le 1er mars 2010, La Poste emploie environ 240 000 personnes. En 2010, 11 700 postes y ont été supprimés par le biais de départs non remplacés. En 2011, environ 10 000 postes devraient avoir subi le même sort.

D'après AFP

Quels sont les éléments mentionnés dans cet article susceptibles d'affecter l'évolution de la masse salariale ?

CORRIGÉS

QCM

5.1. ☑ **b.** Les frais de personnel comprennent la masse salariale, plus d'autres dépenses comme les charges fiscales et parafiscales assises sur la masse salariale (taxe d'apprentissage, 1 % logement, alternance, etc.), les dépenses de personnel extérieur, l'intéressement et la participation, les sommes versées au comité d'entreprise, à la médecine du travail, les dépenses de formation professionnelles, etc.

5.2. ☑ **b.** ☑ **c.** Plusieurs phases historiques peuvent être distinguées : relative stabilité de la part de la masse salariale entre 1949 et le premier choc pétrolier, augmentation entre la fin des années 1970 et la fin des années 1980, chute brutale au début des années 1990 et stabilisation depuis à un niveau de 66 % environ. Par ailleurs, on observe de fortes différences sectorielles entre les entreprises industrielles à forte intensité capitalistique et les entreprises de services.

5.3. ☑ **b.** Un effet de noria mesure l'effet du remplacement, aux mêmes postes, de salariés âgés par des salariés plus jeunes. Ces derniers, en général moins bien payés, permettent à l'entreprise de dépenser moins ; on parle d'effet de noria positif. L'effet de noria négatif se produit si l'on intègre des salariés plus âgés ou plus qualifiés.

5.4. ☑ **a.** ☑ **b.** Les frais de personnels sont, d'un point de vue comptable, une charge financière. Il appartient au responsable RH et à ses services de montrer que ces dépenses sont également à considérer comme des investissements, en ce qu'elles permettent de diminuer le coût des dysfonctionnements sociaux et d'augmenter le potentiel humain d'une organisation.

5.5. Aucune des réponses n'est complètement satisfaisante. La minimisation des frais de personnels ou des frais de fonctionnement du service RH n'est pas une fin en soi. Elle peut l'être dans une perspective d'efficience, si le même niveau de résultat peut être obtenu avec moins de ressources. Par exemple, l'implantation d'un logiciel de paie permet des gains de productivité importants dans la production

de la paie. La réponse est formulée de façon trop radicale. La fonction RH doit montrer, qu'en tendance, ses dépenses et ses actions génèrent des effets positifs sur le résultat économique et qu'elle est donc une activité rentable. Mais les mécanismes en jeu sont trop complexes et les décalages temporels entre actions et résultats trop importants pour que l'autofinancement de la fonction puisse être en permanence démontré d'un point de vue comptable.

Exercice. Gérer la masse salariale

La masse salariale de La Poste peut être affectée par :

- les mouvements d'effectifs (11 700 postes supprimés en 2010, environ 10 000 postes supprimés en 2011, 10 000 nouveaux recrutés sur 2012-2014) ;

des augmentations générales catégorielles, à hauteur de 2,1 % sur 2012 pour les non-cadres. À noter que cette augmentation ayant lieu en deux fois (0,7 % le 1er avril et 1,4 % le 1er septembre), l'évolution 2012/2011 mesurée en niveau sera bien de 2,1 % alors que l'évolution mesurée en masse sera moindre (environ 1 %). Pour les cadres, le groupe prévoit une augmentation moyenne annuelle comprise entre 2,5 et 2,7 % ;

le recours à des contrats en alternance, qui bénéficient d'allégements de charges (par exemple, pour les contrats de professionnalisation, exonération pour l'employeur et dans certaines limites de cotisations patronales et de sécurité sociale), joue aussi sur l'évolution de la masse salariale.

Notons le rôle de référence joué par le SMIC : le syndicat Sud fait valoir que le salaire de base d'un postier, hors prime, est sensiblement identique au SMIC.

FICHE 6

Les acteurs et les métiers de la GRH

1. La GRH, une fonction partagée

La prise de décision RH est un **processus** qui fait intervenir plusieurs acteurs.

A. Le rôle de la taille de l'organisation

Plus l'organisation est grande, plus le nombre d'acteurs impliqués est important : la direction générale, la direction RH, les managers d'équipe ou responsables d'unités, les salariés ainsi que leurs représentants. Dans le cas des petites entreprises, au contraire, les décisions RH relèvent du dirigeant, assisté éventuellement d'un responsable administratif.

B. Le rôle des choix managériaux

La taille de l'organisation n'est pas le seul facteur explicatif. Les choix managériaux concernant la place des ressources humaines dans l'organisation sont également déterminants.

Deux logiques existent, qui peuvent se combiner :

La première consiste à répartir la fonction RH auprès de **spécialistes fonctionnels**. Au sein d'un service RH, placés sous la responsabilité d'un DRH, on trouvera ainsi des responsables RH et des assistants RH, qui interviennent chacun dans des champs spécifiques de la fonction : gestion administrative du personnel,

gestion de la paie, recrutement, formation, mobilité et carrières, etc. Ils ont la charge de développer une vision d'ensemble de la fonction RH au sein de l'entreprise, de s'assurer de la cohérence des outils RH qui vont être mis à disposition de l'organisation, et de veiller au respect d'une certaine équité entre les différentes catégories de salariés.

La seconde consiste à confier des **missions RH auprès de personnels non spécialistes** de la fonction. Ainsi, un chef de service opérationnel pourra avoir la charge d'évaluer les besoins en formation de ses subordonnés, et il influencera parfois très directement des décisions d'augmentations salariales ou de mobilité. Les raisons qui justifient une telle décentralisation de la fonction sont la proximité et la réactivité : le manager de proximité est censé avoir une bonne connaissance des personnels qui composent son équipe et, s'il est habilité à prendre certains types de décisions RH, le circuit d'information sera court et réactif.

C. L'organigramme de la DRH

L'organigramme est un bon indice de la place qu'occupe la fonction RH et du rôle qu'on lui accorde. En général, la fonction est séparée entre les missions d'administration et de gestion de la paie, celles relatives à la gestion des relations sociales, celles relatives à la gestion de l'emploi, et celles relatives au développement des compétences et à la formation. Mais **il n'y a pas d'organisation type et chaque entreprise procède à sa façon.**

Exemple : la DRH de cette communauté urbaine gère approximativement 550 agents. Elle est elle-même composée de 14 collaborateurs, répartis en trois unités, dirigée chacune par un chef de service :

- unité « **gestion des carrières et des rémunérations** » (recrutements, avancements, gestion prévisionnelle des effectifs, formalités de départ, rémunérations) ;

- unité « **gestion du temps, de l'emploi et des relations sociales** » (organisation du temps de travail, autorisations d'absence, fonctionnement des organismes paritaires, emploi lié au fonctionnement des services…) ;
- unité « **gestion de la formation, de l'action sociale et de la GPEC** » (formation, entretien professionnel, fiches de postes, demandes d'emploi et de stages, prestations d'action sociale…).

On observe à travers cette organisation la difficulté rencontrée pour partager la fonction de façon lisible. Ainsi, la question de l'emploi est-elle traitée dans les trois unités (sous l'angle des effectifs, sous l'angle de la gestion courante des emplois, et sous l'angle de la gestion prévisionnelle).

D. Une fonction de plus en plus partagée

Le partage de la fonction RH est une réalité croissante qui s'explique de plusieurs façons :

La **fonction RH s'enrichit et se complexifie**. Par exemple, la politique de rémunération peut être instrumentalisée pour viser des objectifs de motivation de fidélisation, et cela se traduit par la combinaison de composantes variables et fixes, individuelles et collectives, récurrentes ou ponctuelles. Concevoir et mettre en œuvre de telles règles de rémunération demande du temps et du savoir-faire, et la multiplication de ce type de processus suppose des ressources RH suffisantes.

La **fonction RH doit répondre à des défis sociétaux**, comme la mise en œuvre de la responsabilité sociale de l'entreprise, qui élargissent ses domaines d'intervention.

La **fonction RH se « technicise »** : de nouveaux outils de gestion RH apparaissent, et se généralisent, comme par exemple les tableaux de bords sociaux. À cela s'ajoutent des outils informatiques comme les progiciels intégrés de gestion ou les systèmes d'informations RH, exigeants en termes de compétences.

L a **fonction RH accompagne les fréquentes évolutions organisationnelles**, et à ce titre doit contribuer au pilotage du changement, à tous les niveaux de l'organisation.

Par la variété de ses champs d'intervention, par sa transversalité, et par la façon dont elle doit « irriguer » l'ensemble de l'organisation, la fonction RH a donc vocation à être portée non par un service centralisé mais par une chaîne d'acteurs variés.

2. Les rôles des différents acteurs internes

Le tableau ci-dessous présente les missions et les rôles qui peuvent être confiés aux différents acteurs des RH.

Ce partage des rôles suppose un niveau élevé de coordination : les dispositifs doivent donc être conçus clairement et bien articulés entre eux. Ce rôle de conception et de formalisation est dévolu à la direction des ressources humaines. On observe aujourd'hui un besoin croissant pour des techniciens ou des assistants RH. Sous l'autorité d'un responsable RH, ils mettent en œuvre les outils et les dispositifs RH.

La décentralisation de la fonction RH auprès de collaborateurs non spécialistes, comme les managers et chefs d'équipe, suppose des actions de sensibilisation et de formation. La gestion des absences, l'établissement des plannings de travail, l'évaluation, le recrutement, la gestion des objectifs et des primes sont des fonctions couramment décentralisées auprès des managers de proximité. Cette tendance transforme leur rôle en profondeur.

Le salarié lui-même est appelé à intervenir dans les processus RH. Il s'agit pour lui de comprendre et d'utiliser les dispositifs qui lui sont destinés, pour mieux appréhender sa situation professionnelle présente et pour se construire un projet. Par exemple, il peut à l'occasion des entretiens annuels, faire valoir ses propres arguments sur l'évaluation

de son travail, et faire des vœux en matière de formation et d'évolution de carrière. Dans certains cas, les intranets sont utilisés pour fournir les informations nécessaires. C'est le cas par exemple des bourses d'emploi internes proposées par les grandes entreprises.

Tableau 6.1. Les acteurs de la décision RH

ACTEURS	RÔLES
Direction générale	Définir la politique sociale, en lien avec la stratégie de l'entreprise. Organiser la fonction RH. Allouer des moyens à la fonction RH, évaluation de la fonction.
Direction des ressources humaines	Conseiller la DG et soulever les « bonnes » questions. Garantir la cohérence de la politique RH. Représenter la DG dans le dialogue social. Concevoir les dispositifs et les outils de la politique RH. Transmettre ces outils auprès des managers et de l'ensemble des salariés.
Managers	Assurer la responsabilité d'une équipe. Faire remonter les informations de « terrain » auprès des responsables RH. Mettre en pratique au sein des équipes les outils RH de l'entreprise (entretiens annuels d'évaluation, par exemple). Assurer la performance des équipes. Assurer le développement des compétences des collaborateurs.
Salariés	S'approprier les dispositifs RH qui les concernent. Devenir « acteurs » de leur projet professionnel.
Représentants des salariés	Veiller au respect de la réglementation sociale. Peser sur et/ou contribuer à la définition de la politique sociale.

3. La participation d'acteurs externes

A. Les partenaires extérieurs à l'entreprise

L'exercice de la fonction RH peut faire appel à des partenaires extérieurs à l'entreprise. Ainsi, pour l'élaboration et la mise en œuvre de son **plan de formation**, une entreprise peut faire appel à l'Organisme paritaire collecteur agréé (OPCA) de sa branche professionnelle. Celui-ci jouera un rôle de conseiller auprès de l'employeur et des salariés et pourra permettre le financement des formations jugées nécessaires.

D'autres acteurs peuvent aussi être sollicités, comme les cabinets de conseil (recrutement, reconversion professionnelle…), les auditeurs sociaux, les réseaux professionnels (l'ANDRH, Association nationale des directeurs de ressources humaines, par exemple), les organismes spécialisés (l'ANACT, Association nationale pour l'amélioration des conditions de travail, par exemple), ou encore l'Inspection du travail.

B. L'externalisation de la fonction

L'entreprise peut également choisir de confier, contre rétribution, une partie de ses activités RH à des **prestataires de service extérieurs**. C'est ce que l'on appelle l'« **externalisation** » de la fonction RH.

L'intérêt de cette démarche est de demander à des spécialistes de prendre en charge des activités de GRH, pour lesquelles elle n'a pas forcément ni les ressources ni les compétences nécessaires. Cela permet également à l'entreprise de se concentrer sur son cœur de métier.

Toutefois, l'entreprise risque de perdre la maîtrise de processus clés, elle peut se priver de marges de manœuvre, et elle diffuse à l'extérieur des informations sensibles. La paie, le recrutement et la formation sont des activités que les entreprises de taille petite ou moyenne ont tendance aujourd'hui à externaliser.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

6.1. Le processus de décision RH d'une organisation est lié :

- a. à la taille de cette organisation.
- b. aux choix managériaux de la direction.

6.2. L'organigramme de la fonction RH d'une entreprise permet :

- a. de visualiser le processus de décision RH.
- b. de voir quels sont les axes prioritaires de la RH suivis par l'entreprise.

6.3. Le manager d'équipe :

- a. joue un rôle dans la mise en œuvre de la politique RH.
- b. joue un rôle dans l'évaluation de la fonction RH.

6.4. L'externalisation de la fonction RH :

- a. fait intervenir de nouveaux acteurs dans le processus de décision RH.
- b. correspond à un banal contrat de prestation de service portant sur des opérations techniques et routinières.

6.5. La fonction RH est une fonction partagée :

- a. par nature.
- b. en raison de facteurs conjoncturels.

Exercice. Les managers, acteur de la GRH

Nouvelles attributions des responsables des ateliers de l'automobile

Dans une entreprise de l'automobile, les responsables des ateliers (RA) se sont vus confier des missions de management et de ressources humaines.

• **Réunion de l'ensemble de l'équipe :** « *Tous les matins en début de poste je fais mon briefing, donc c'est moi qui donne le tempo du poste et je vais annoncer les campagnes, je vais annoncer quels types de pièces on va faire, quand est-ce qu'on change de campagne, les grandes lignes de ce qui s'est passé dans les dernières vingt-quatre heures.* » Pour ce briefing, les RA disposent d'une salle de réunion isolée et équipée d'un vidéoprojecteur.

• **Gestion des absences :** le RA doit rencontrer tous les opérateurs ayant eu une absence pour cause de maladie : « *Systématiquement quand la personne a un arrêt maladie, on fait un entretien de reprise.* »

• **Gestion de la polyvalence,** à l'aide d'un dispositif informatisé. Une base de données répertorie tous les postes et tous les salariés de l'atelier. Tous les jours les affectations de chaque salarié à un poste doivent être saisies. Un salarié ne peut être affecté sur un poste s'il n'y a pas été formé. La formation sur le poste habilite un opérateur à le tenir mais il perd son habilitation et doit être de nouveau formé s'il n'a pas été affecté à ce poste pendant plus d'un mois. La perte d'habilitation semble relativement rare. Le RA suit les habilitations et le logiciel signale les opérateurs en passe de perdre leur habilitation : « *On va les mettre une journée sur ces postes-là pour qu'ils reprennent le standard et ils ne perdront pas leur habilitation.* » Le système incite donc les RA à gérer de façon systématique la polyvalence de leurs équipes.

• **Réalisation des entretiens annuels d'évaluation :** outre des formations reçues lors de leur prise de fonction, les RA s'appuient sur les résultats des outils de gestion évoqués précédemment : « *Quand on fait les évaluations annuelles, on regarde combien de postes ils tiennent, leurs polycompétences, s'ils respectent bien le mode opératoire, s'ils font des propositions, en termes de qualité, de sécurité, d'environnement… On les évalue comme ça.* »

a. Quelles sont les activités RH prises en charge par les managers de ces unités ?

b. En quoi cela transforme-t-il leur métier ?

CORRIGÉS

QCM

6.1. ✓ b. La réponse a n'est pas fausse. Mais l'importance que l'on accorde aux RH et sa place dans l'organigramme dépendent avant tout de choix managériaux de la direction. Ainsi, on peut voir des organisations de grande taille avec des fonctions RH peu développées, et inversement des petites structures ayant une fonction RH très complète dans ses missions et très partagée au niveau de ses acteurs.

6.2. ✓ b. Le découpage de la fonction en services différenciés donne une indication sur la façon dont l'activité RH est opérationnalisée.

Ainsi, l'absence ou la présence d'un département formation est-elle en soi un signe révélateur. En revanche, avec les logiques de décentralisation, un grand nombre d'acteurs peut intervenir dans les décisions RH sans pour autant figurer dans l'organigramme.

6.3. ☑ **a.**

De plus en plus, les managers d'équipe jouent un rôle dans l'évaluation des collaborateurs, les recrutements, la formation, etc. Ils ne jouent pas de rôle dans l'évaluation de la fonction RH sauf de façon très ponctuelle, sur le périmètre qui les concerne, ou de façon très indirecte à travers les informations qu'ils font remonter.

6.4. ☑ **a.** Les questions RH sont des questions sensibles, ne serait-ce que du point de vue de la confidentialité des donnée

s. Par ailleurs, elles revêtent un caractère social sur lequel les entreprises ne peuvent pas perdre totalement le contrôle. L'externalisation doit donc se faire en relation étroite avec le prestataire, dans le cadre d'un processus de décision intégré.

6.5. ☑ **a.** ☑ **b.** Si la fonction RH est réduite à sa dimension administrative dans une organisation très centralisée, elle n'aura à la limite pas besoin d'être partagée. Si on évoque une fonction RH « complète », c'est-à-dire avec un rôle dans l'engagement et le développement des salariés, dans la gestion du changement et dans la mise en œuvre et la définition de la stratégie, alors la fonction est, par nature, nécessairement partagée. À cela s'ajoutent des éléments conjoncturels, tels que la technicisation de la fonction ou l'intégration de nouveaux défis tels que la responsabilité sociale.

Exercice. Les managers, acteurs de la GRH

a. Activités prises en charge

Les managers de cette unité ont un rôle d'animation de leur équipe, d'organisation et d'attribution du travail, ils gèrent les absences et évaluent leurs motifs, ils gèrent un système complexe de polyvalence notamment en organisant la rotation entre les postes, ils procèdent aux évaluations de leurs subordonnés, en s'appuyant sur des outils multicritères.

b. Évolution du métier de manager

Le « métier » de ces managers s'enrichit, par ajout de dimensions RH à des objectifs de production qui restent bien entendu maintenus. Cela leur demande des compétences supplémentaires (maîtrise d'outils RH) et des capacités d'animation et de négociation. Ce nouveau rôle fait l'objet de réflexions approfondies dans nombre d'entreprises, qui portent notamment sur les mesures nécessaires en matière de formation, d'accompagnement et de reconnaissance des managers.

FICHE 7

L'évaluation des salariés

1. L’évaluation au centre des pratiques de GRH

L’évaluation des salariés occupe une **place centrale** dans les dispositifs de gestion des ressources humaines. Le retour qu’elle permet de mettre en place sur l’activité des individus est indispensable au **renforcement de l’implication**.

Par ailleurs, elle permet de donner une **cohérence** aux décisions de rémunération, de promotion ou encore de formation qui participent pour beaucoup à l’entretien de la motivation.

L'évaluation produit en outre l'information nécessaire à la prise de décision RH. Elle est à la base de la gestion des compétences et peut appuyer des décisions stratégiques. En cela, l'évaluation est à la croisée des politiques d'organisation du travail, de mobilisation et de développement des compétences. Elle permet l'**articulation entre les niveaux individuels et collectifs de la GRH**.

L’évaluation soulève pourtant autant de questions qu’elle apporte de réponses : définir la v**aleur** d’un salarié n’est en effet pas facile. Cette question pose le problème des critères retenus et de la personne qui émet le jugement.

A. Les critères de l’évaluation : la place des conventions

Au centre de l'analyse des pratiques d'évaluation se situe la question des critères pertinents pour la conduire.

On peut se reposer sur des critères de **performance** : est « bon » celui qui atteint les résultats escomptés.

On peut mettre l'accent sur le **potentiel** et insister sur les capacités futures. L'expérience, la détention d'un « métier » peuvent ainsi être des indices d'un potentiel.

On peut définir la qualité en référence au **jugement porté par le marché du travail** : les collaborateurs de valeur sont ceux qui sont les plus chers sur le marché (poids des diplômes par exemple).

On peut mettre en avant la **qualité des relations personnelles** : un collaborateur de valeur est quelqu'un en qui on peut avoir confiance, qui se comporte en collègue agréable, qui respecte les traditions…

Ces distinctions posent enfin **le problème des finalités de l'évaluation** : évalue-t-on pour recruter, pour former, pour rémunérer, pour promouvoir ?…

B. La multiplicité des acteurs de l'évaluation

Les critères peuvent varier selon la position de celui qui évalue : les pairs, les collègues avec qui le salarié va travailler peuvent insister sur la personnalité de l'individu, le responsable hiérarchique sur la performance immédiate, le responsable RH sur le potentiel…

En effet, on pourrait penser hâtivement que l'évaluation est le fait de la ligne hiérarchique ou des professionnels de la GRH. Pour autant, de façon très claire, l'évaluation est également le fait des clients ou encore des partenaires de l'entreprise.

Exemple : les enseignants sont évalués par l'inspecteur d'académie qui les note, ce qui conduit à des décisions d'avancement de carrière. Mais les enseignants sont également évalués par leurs collègues, qui décideront d'éventuelles collaborations, par les élèves sur la base de l'autorité charismatique dégagée par l'individu, par les parents

qui regarderont l'importance des devoirs à la maison, par le chef d'établissement qui regardera davantage les absences. L'enseignant peut enfin être évalué par lui-même au regard de critères qui lui sont propres…

Que le processus d'évaluation soit formalisé ou non, **le travail s'effectue toujours sous le regard de quelqu'un** en situation de porter un jugement. La multiplication des acteurs de l'évaluation peut permettre aux individus de jouer les évaluateurs les uns contre les autres pour se ménager des marges de manœuvre ou pour consolider une légitimité.

Le but d'une bonne politique d'évaluation est de parvenir à concilier ces différents critères en fonction des finalités de l'évaluation utiles à l'organisation. L'évaluation doit en effet orienter le collaborateur vers les comportements qui sont attendus de lui et permettre de prendre les décisions le concernant de la façon la plus efficace possible. Si l'on adopte le seul point de vue de l'employeur, le système d'évaluation doit permettre d'**évaluer la performance immédiate** pour prendre des décisions de rémunération variable et d'**évaluer les compétences** pour penser l'évolution professionnelle et planifier un effort de formation.

2. Les outils de l'évaluation

L'outil phare de l'évaluation est l'entretien périodique formalisé avec le responsable hiérarchique. Pourtant, d'autres formes d'évaluation existent qui laissent moins de place à cet acteur.

A. L'entretien d'évaluation

L'entretien d'évaluation est une pratique qui consiste **à instaurer et à formaliser une discussion** entre supérieur hiérarchique et collaborateur, au sujet des performances, des lacunes et des perspectives de ce dernier. Lorsque l'entretien n'est pas formalisé, ces discussions n'ont souvent pas lieu, faute de temps ou alors en cas de conflit, ce qui n'est pas souhaitable. L'intérêt de l'entretien formalisé est qu'il débouche sur la rédaction d'un document qui peut ensuite être exploité par des tiers (les professionnels RH) pour préparer des décisions : plan de formation, décisions relatives à la rémunération, à la mobilité, etc.

Le processus se déroule de la façon suivante :

Une **grille d'entretien** est préparée par la DRH. Elle reprend l'ensemble des dimensions qui doivent faire l'objet d'une discussion. Ce document doit faire figurer explicitement les critères d'évaluation en fonction des différentes décisions qui seront prises sur la base de l'entretien.

Le collaborateur et le supérieur hiérarchique **préparent l'entretien en amont** sur la base de la grille et, le cas échéant, du document établi à la suite de l'entretien précédent.

L'entretien à proprement parler est effectué. On veillera à ce que ce moment reçoive l'attention qu'il mérite (salle isolée et calme, pas d'interruption, durée suffisante…).

Les protagonistes parviennent à **un accord sur les différentes dimensions à évaluer**. Si ce n'est pas le cas, la procédure peut prévoir l'arbitrage d'un tiers (le N+2 généralement).

Par la seule discussion qu'il instaure l'entretien peut se révéler bénéfique. Pourtant, la pratique de l'entretien d'évaluation peine souvent à se généraliser dans les entreprises. En effet, **« se dire les choses » n'est pas toujours dans la culture** des personnes concernées et **les entretiens ne débouchent parfois sur aucune décision concrète**. Par ailleurs, à raison d'une à deux heures d'entretien par salarié, **les responsables hiérarchiques n'ont souvent pas les moyens d'y consacrer le temps nécessaire**.

Enfin, on notera que toute situation d'évaluation en face à face recèle une part de **négociation**. D'une part, la discussion amène en effet à

clarifier les critères légitimes pour exercer le jugement. C'est notamment le cas lorsqu'il s'agit de discuter des objectifs à atteindre. D'autre part, l'évaluateur peut lui-même être amené à des concessions dans la mesure où il est potentiellement lui aussi responsable des performances atteintes par l'évalué (s'il ne lui a pas donné les moyens d'atteindre ses résultats par exemple). Il doit enfin tenir compte de son éventuel « pouvoir de nuisance ».

Pour ces raisons, **on déplore parfois que les entretiens ne soient que des rituels sans portée** autre que symbolique, et les équipes RH peinent souvent à faire remonter une évaluation fiable pour l'intégralité des salariés.

B. Les autres formes d'évaluation

Il peut arriver que le supérieur hiérarchique ne soit pas le mieux placé pour évaluer le collaborateur. Dans ce cas, d'autres formules peuvent se substituer à l'entretien ou le compléter.

Évaluation des compétences et des potentiels : le supérieur hiérarchique peut ne pas être en mesure de juger de la conformité des compétences détenues par le collaborateur. On pourra alors mettre le collaborateur en situation de travail et le faire observer par des professionnels de l'évaluation ou des pairs. C'est d'une certaine manière la logique qui prévaut dans les examens et concours propres à la fonction publique ou encore dans les *assessment centers* (fiche 19).

Exemple : chez Zara, réseau de magasins de prêt-à-porter, le choix a été fait d'éviter le risque de collusion entre responsable de magasins et caissiers (détournement de fonds). Les caissiers sont évalués par un responsable régional du secteur caisse qui les évalue et les forme en se rendant de façon périodique sur le terrain. Il n'a pas à se préoccuper, par exemple, de l'effet du comportement du caissier sur la performance commerciale du magasin, ce qui permet de se focaliser sur la rigueur des processus d'encaissement.

Pour certains collaborateurs les entreprises peuvent pratiquer des **évaluations dites « à 360° »**. Il s'agit de faire évaluer l'individu par une dizaine de personnes : des responsables hiérarchiques, des pairs, des subordonnés, des clients... On obtient ainsi un panorama complet des compétences, performances et éventuellement lacunes de l'individu dans l'ensemble des domaines de son activité : est-ce un bon manager ? un collaborateur performant ? un collègue fiable ?... Cette pratique, très intéressante sur le principe, pose toutefois plusieurs problèmes : elle coûte cher et pose le problème de la confidentialité des évaluations. Elle est donc souvent réservée à des individus à potentiel et volontaires pour se plier à l'exercice.

Dans de nombreux cas, les professionnels s'entendent entre eux pour évaluer leurs pratiques respectives et leurs besoins de formation. L'objectif est de préserver l'éthique professionnelle des contraintes de la production ou des intérêts économiques parfois envahissants de l'entreprise. Plus largement, de nombreuses entreprises mettent en place des comités d'éthique ou de déontologie pour éviter les dérives liées à une évaluation portée par la seule ligne hiérarchique.

Exemple : l'ordre des médecins ou l'ordre des experts-comptables sont seuls habilités à porter un jugement sur la pratique professionnelle de leurs membres de façon à garantir le respect de la déontologie professionnelle.

L'évaluation peut ne reposer que sur des critères de productivité comme le volume de vente pour les commerciaux, le nombre de publications pour des chercheurs, la satisfaction des clients. Le collaborateur reste libre de la façon de les atteindre et l'on ne se soucie que de mesurer ce qui est produit. De plus en plus, ces pratiques d'évaluation se formalisent : enquête de satisfaction client, traçabilité de l'activité... Le développement des technologies numériques favorise la

production et l'exploitation de ce type de mesures.

Enfin, **dans la majorité des organisations, notamment de petite taille, l'évaluation reste un processus très informel** qui passe par la proximité entre manager et subordonné et l'exercice répété sur une base quotidienne des appréciations et retours variés. La GRH y étant souvent peu formalisée et les critères restant implicites, l'évaluation reste à cette image. Bien qu'informelle, elle produit des effets et des décisions RH concrètes sont prises.

3. L'évaluation est un discours

On le voit, il y a **autant de façon d'évaluer les collaborateurs qu'il y a de critères de performances et de modalités du lien social dans l'entreprise**. Au-delà de cette variété, l'évaluation a pour finalité de permettre la mise en cohérence de décisions concernant les personnes, mais elle constitue également un discours sur ce que l'organisation estime être la performance. En cela, les pratiques d'évaluation quelle qu'elles soient constituent **une façon de véhiculer et de renforcer les normes comportementales** dans l'entreprise. L'évaluation est un des dispositifs de la socialisation dans l'organisation c'est-à-dire de l'apprentissage des rôles attendus.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

7.1. Faut-il formaliser les processus d'évaluation dans l'entreprise ?

- ○ a. Toujours : sans cela il ne peut y avoir de décision RH équitable.
- ○ b. Jamais : cela priverait le management de marges de manœuvre.
- ○ c. Seulement si l'on est capable de formaliser les performances et comportements attendus des salariés, ce qui est loin d'être toujours le

cas.

7.2. Qu'est-ce qu'une évaluation à 360° ?

- a. Un processus d'auto-évaluation qui repose sur l'introspection de l'évalué.
- b . Une pratique d'évaluation qui consiste à demander le point de vue du supérieur hiérarchique, mais aussi de subordonnés de l'évalué, de collègues ou encore de clients.
- c. Une évaluation qui repose sur l'intégralité des dimensions de l'activité professionnelle de l'individu.

7.3. Qu'est-ce qu'un *assessment center* ?

- a. Un endroit où l'on reproduit des situations de travail pour pouvoir évaluer des professionnels en situation.
- b.Un centre d'examen dans lequel on organise les épreuves écrites des concours internes.
- c. Un colloque annuel réunissant les spécialistes de l'évaluation.

7.4. Comment préparer au mieux un entretien d'évaluation ?

- a. Il est conseillé de ne pas diffuser à l'avance la grille d'évaluation afin de conserver la spontanéité des échanges.
- b. Il faut que l'évaluateur et l'évalué aient la possibilité de réfléchir à l'avance autour de la grille pour avoir une discussion approfondie.

7.5. Peut-on imaginer une organisation qui fonctionnerait sans évaluation de ses membres ?

- a. Non, Il n'y a pas d'action collective possible sans jugement porté sur l'activité des uns et des autres.
- b. Oui, l'évaluation n'est nécessaire que lorsque tout le monde ne partage pas le même sens du collectif.

Exercice. Concevoir un dispositif d'évaluation

L'évaluation du personnel selon la mairie de Tataooine

La mairie de Tataooine a décidé de confier à un cabinet de conseil externe une mission d'accompagnement à la mise en place d'un dispositif d'évaluation du personnel. Voici le cahier des charges remis aux prestataires pressentis.

1. Mission

Accompagnement pour l'identification des valeurs du manager et leur mise en œuvre pour l'entretien professionnel et pour la conception du support de

l'entretien professionnel :

La mairie de Tataooine souhaite être accompagnée pour co-construire avec les cadres les valeurs des managers pour la mise en œuvre des entretiens professionnels et définir les items qui permettront aux évaluateurs d'évaluer la valeur professionnelle des agents.

2. Pourquoi ce projet

a. Objectifs externes

- La réglementation sur la mise en place à titre expérimental de l'entretien professionnel : cette réglementation définit le contenu de l'entretien professionnel et les procédures de mise en œuvre de celui-ci. Elle a pour objectif d'évaluer la valeur professionnelle des fonctionnaires. Mais ce temps de dialogue entre l'évaluateur et l'agent doit également permettre au supérieur hiérarchique et à la collectivité une meilleure connaissance de l'agent évalué et de ses attentes et, pour l'agent, une meilleure représentation de ce que la collectivité attend de lui. Ce temps doit être un outil fort de management.
- La réglementation sur la mise en place de la Prime Fonction Résultat (PFR) lorsque la collectivité voudra mettre en place la PFR, elle devra définir comment elle mesure le résultat. L'entretien professionnel est la première étape pour la mise en place de la PFR.

b. Objectifs internes

- Travailler sur le contenu de l'entretien professionnel : un outil de management pour la collectivité vis-à-vis des cadres : la collectivité souhaite que les cadres de la collectivité co-construisent le support de l'évaluation de l'entretien professionnel, notamment définissent les items qui permettront de définir la valeur professionnelle : les acquis professionnels, des compétences techniques... car il est indispensable qu'ils aient une culture commune à ce sujet. En effet, le support sera un outil de base pour la mise en place d'autres projets RH comme la PFR, la GPEC mais également pour que les agents évalués aient un sentiment d'équité.

  Par ailleurs, le travail sur l'évaluation de la valeur professionnelle des agents nécessite que les cadres définissent leurs valeurs en matière de management. L'entretien professionnel doit servir de support pour amener une réflexion sur les valeurs du cadre et les définir.

- L'entretien professionnel dématérialisé : un outil de suivi des parcours professionnels des agents : ce projet se poursuivra dans un deuxième temps (après l'accompagnement par le prestataire choisi), par la

dématérialisation du support de l'entretien professionnel. La dématérialisation du support de l'entretien d'évaluation permettra au service RH, mais également à l'évaluateur et à l'agent, d'avoir un historique des entretiens professionnels notamment au niveau des objectifs, des acquis par l'expérience professionnelle et des formations suivies. Il sera alors un outil de suivi du parcours professionnel pour l'agent, le responsable hiérarchique et le service des ressources humaines.

3. État des lieux

a. Les points forts pour la mise en place du projet

Ont été mis en place au sein de la collectivité un organigramme hiérarchique, des fiches de poste, des entretiens d'évaluation avec fixation d'objectifs.

b. Les points faibles pour la mise en place du projet

- Pratique pas assez formalisée et précise des éléments suivants : la valeur professionnelle (l'efficacité dans l'emploi, les compétences professionnelles et techniques, les qualités relationnelles, la capacité à encadrer) ; les acquis de son expérience professionnelle ; la manière de servir.
- Pratique pas assez formalisée et précise sur le lien entre l'entretien d'évaluation et les propositions de promotion interne, d'avancement de grade, d'échelon et de la rémunération.
- Les notations pour certains services sont uniformes, difficulté pour certains managers à dire les choses.

À partir de ce cahier des charges, identifiez les enjeux de la mise en place d'un outil d'évaluation, les changements organisationnels que cela induit et les obstacles qui doivent encore être surmontés.

CORRIGÉS

QCM

7.1. ☑ **c.** La réponse c est la plus nuancée et donc la meilleure. Il est illusoire de formaliser un processus d'évaluation si ses critères ne sont

pas clairement définis. Le risque serait alors d'établir des formes d'évaluation purement ritualisées ou alors d'introduire une focalisation trop poussée sur une dimension seulement de l'activité délaissant le reste ou encore de créer des injonctions paradoxales.

7.2. **b.** L'évaluation à 360° consiste à évaluer un manager en multipliant les points de vue et notamment en sollicitant le jugement des personnes encadrées par l'évalué, afin de mesurer ses performances en tant que manager. Pour limiter le risque de règlements de comptes réciproques, l'évaluateur est souvent amené à proposer en amont une liste d'évaluateurs en lesquels il a confiance et les évaluateurs restent anonymes. Enfin, l'évaluation à 360° est plus souvent utilisée à des fins de développement personnel et de formation que pour instruire des questions de sanctions ou de récompenses de l'évalué.

7.3. **a.** Un *assessment center* est une pratique d'évaluation qui consiste à mettre les individus en situation de travail pour mieux les observer et évaluer leurs compétences.

7.4. **b.** L'évaluation est un processus sérieux et impliquant qui se prépare. Ne pas le préparer conduirait nécessairement à donner l'avantage à celui qui a la possibilité de conduire l'entretien et d'imposer ses thèmes.

7.5. **a.** On ne peut se coordonner sans connaître et juger les situations et les actions des autres membres de l'organisation. Les pratiques d'évaluation visent à encadrer cela. On peut se coordonner par la confiance et le partage de valeurs communes, mais ce partage mériterait encore d'être vérifié de façon périodique.

Exercice. Concevoir un dispositif d'évaluation

La mise en place de cet outil d'évaluation découle tout d'abord de la volonté de la mairie de Tataooine de respecter les textes en vigueur. Les

nouvelles normes en vigueur dans la fonction publique imposent une évolution des pratiques de management vers une plus forte individualisation de la GRH qui vise à impliquer davantage les agents publics.

En particulier, l'évaluation se justifie parce que cette administration doit mettre en place une Prime de Résultat. Sur ce point, la difficulté sera d'objectiver la performance, en l'absence de critère définissant les résultats à atteindre (comment définir la qualité de la « façon de servir » ?...).

Au-delà, l'occasion est saisie de faire de l'évaluation un moment de dialogue visant à faire évoluer le sens du service public. L'évaluation et plus précisément la définition des critères et de l'outil lui-même doivent servir de point d'ancrage à la communauté concernée pour faire le point sur les valeurs qui doivent l'animer, dans une perspective missionnaire au sens de Mintzberg (voir partie 2 relative à l'organisation du travail).

Il s'agit donc de faire évoluer le mode de management. On peut l'imaginer encore très bureaucratique – le management étant essentiellement en charge de vérifier la conformité des activités de chacun avec des standards préétablis ou des normes implicites –, vers un management plus participatif mettant en avant l'implication des membres de l'organisation quitte à s'éloigner de prescriptions formalisées.

Sans faire le point sur les valeurs de l'organisation, le risque serait grand de tomber dans l'arbitraire de « petits chefs » qui se saisiraient de l'outil d'évaluation pour affirmer leur pouvoir.

Rien n'est dit dans l'énoncé sur l'attitude des partenaires sociaux. On peut les imaginer très vigilants sur ce point et promoteurs d'une évaluation qui pousserait vers le retour de critères très objectifs de performance.

On le voit, au-delà d'un exposé d'intentions très généreux, les obstacles restent nombreux si l'on souhaite éviter de tomber dans une ritualisation creuse de l'outil. Le risque est d'autant plus grand que les statuts de la fonction publique rendent très difficile l'établissement

d'un lien entre évaluation et décision RH individualisée. Ce lien permettrait pourtant de décliner la pratique en enjeux individuels susceptibles de lui donner plus de sens.

FICHE 8

Le pilotage opérationnel de la fonction GRH

1. L'information sociale et le pilotage de la

La **prise de décision RH** doit se faire sur la base d'informations sociales, pertinentes et fiables. Or, cette information n'existe pas spontanément : il faut la concevoir, la produire, l'archiver et s'assurer de sa disponibilité de manière réactive et fiable. L'information sociale a donc un coût, mais elle permet d'optimiser les processus RH et d'améliorer la contribution des RH à la performance de l'organisation.

L'information sociale combine des données individuelles issues des dispositifs d'évaluation, des données issues des processus de gestion administrative de la GRH (paye, gestion des temps, budget formation…) et des données issues des enquêtes *ad hoc* (climat social, enquêtes de satisfaction, suivi d'incidents…).

A. Le choix des indicateurs

La **conception de l'information** suppose de passer par le choix d'indicateurs. Ceux-ci doivent être choisis et construits en fonction de ce qui est sensible et recherché du point de vue du fonctionnement de l'organisation. L'approche sera ainsi différente selon que l'on cherche à évaluer le coût de certains dysfonctionnements sociaux, ou bien plutôt à en identifier les causes.

Exemple : pour mesurer l'absentéisme, on peut construire l'indicateur suivant : taux d'absentéisme = [Nombre de jours (ou d'heures) d'absence pendant une période]/[Nombre de jours (ou d'heures) théoriques pendant la même période].

Les absences peuvent être liées aux arrêts pour maladie, aux accidents du travail, aux accidents de trajets..., ou être des absences « injustifiées ». Dans les faits, on remarque des pratiques de mesure assez diverses selon les entreprises. Typiquement, des absences considérées comme légitimes, comme les congés de maternité ou de paternité, sont parfois exclues. Tout dépend de ce que l'on cherche à mesurer. Si l'on cherche à calculer les effets de l'absentéisme en termes de coût et de désorganisation, alors il faut prendre en compte toutes les formes d'absence. En revanche, si l'on cherche à évaluer le climat social, il faudra ne retenir que les absences qui traduisent des comportements de retrait ou une dégradation des conditions de travail.

B. Les particularités de l'information sociale

Parce qu'elle concerne des groupes humains, l'information sociale se distingue des autres types d'information utilisés en gestion.

Elle représente un **enjeu** : quelles sont les informations que l'on doit produire et comment ? Ainsi, pour poursuivre l'exemple de l'absentéisme, il ne sera pas anodin pour une direction de décider de produire une batterie d'indicateurs sur un sujet qu'elle aurait pu laisser dans le flou. Et il ne sera pas anodin non plus de choisir d'aborder l'absentéisme sous l'angle des coûts qu'il engendre ou bien sous l'angle des dysfonctionnements qu'il révèle.

Elle représente un **défi en termes de mesure**. Les phénomènes sociaux qui se produisent dans une organisation sont de nature qualitative et subjective. Ainsi, des préoccupations telles que la motivation, le climat social, le stress au travail, la participation aux changements, les rythmes des processus d'apprentissage, qui sont au

cœur des raisonnements RH, sont très difficiles à quantifier. Sur tous ces sujets, le service RH s'appuie sur des grilles d'analyse et construit des indicateurs qui renseignent sur des symptômes, même si c'est de façon imparfaite et partielle.

L'information sociale pose enfin des problèmes de **confidentialité**. L'employeur doit veiller à respecter la vie privée et les libertés de ses salariés. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (Cnil), fondée en 1978, est ainsi, dans le cadre de ses missions, chargée de veiller à la légalité des pratiques de recueil et d'archivage de données dans le monde du travail. La vigilance de l'employeur et des salariés doit s'exercer d'autant plus que les outils informatiques actuels offrent d'importantes possibilités de surveillance et de traçabilité, et que la GRH s'inscrit dans une tendance de plus en plus segmentée, voire individualisée.

C. Le pilotage et le système d'informations RH (SIRH)

Les systèmes d'informations RH sont utilisés pour **la production, l'archivage, la diffusion et la mobilisation de données sociales**. Les données y sont structurées en fonction des principaux processus RH : administration du personnel, réalisation de la paie, gestion du temps de travail et des absences, recrutement, gestion de la mobilité et des carrières, gestion de la formation et du développement des compétences. La constitution d'un tel système d'informations est un processus progressif et contextualisé, qui reflète les options managériales de l'entreprise.

> **Exemple :** la mise en œuvre d'un management par les compétences influencera significativement le choix des données à renseigner et à stocker. Il s'agit d'une opération coûteuse et technique, qui nécessite le plus souvent une collaboration étroite avec les fournisseurs de solutions informatiques.

L'existence d'un SIRH est une **condition nécessaire pour le pilotage social**, parce qu'il permet d'établir des analyses ou des diagnostics sur des bases quantifiables, parce qu'il permet d'anticiper l'impact des mesures envisagées, et parce qu'il permet d'évaluer les effets d'une politique RH. Pour ces raisons, le SIRH peut également servir au **dialogue entre les différentes parties prenantes de l'organisation**.

Les SIRH sont parfois associés à des progiciels de gestion intégrés (PGI, ou ERP pour « Enterprise Resource Planning »), qui permettent d'intégrer en une seule application l'ensemble des activités d'une entreprise (production, achats, marketing, forces de vente, etc., et gestion des ressources humaines).

2. Le bilan social

Depuis 1977, les entreprises doivent selon la loi établir un bilan social lorsque l'effectif habituel est au moins de 300 salariés. Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées, et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes.

Les informations sont réparties en sept chapitres :

- l'emploi ;
- les rémunérations et charges accessoires ;
- les conditions d'hygiène et de sécurité ;
- les autres conditions de travail ;
- la formation ;
- les relations professionnelles ;
- les conditions de vie des salariés et de leurs familles (dans la mesure où ces conditions dépendent de l'entreprise).

Le comité d'entreprise ou d'établissement émet chaque année un avis sur le bilan social, qui est ensuite adressé à l'inspecteur du travail accompagné de cet avis. Les salariés ainsi que les actionnaires ont le droit d'accéder au bilan social.

Le bilan social est né d'un souci de quantifier l'information sociale et de donner une base chiffrée au dialogue entre partenaires sociaux. Il a eu pour effet de normaliser cette information, puisque les textes précisent certaines notions (les types d'effectif par exemple) et définissent certains indicateurs.

L a **production du bilan social fait aujourd'hui partie des procédures routinières** des entreprises, elle est en grande partie automatisée. Le bilan social ne suscite pas toujours auprès des partenaires sociaux l'intérêt que ses concepteurs avaient imaginé, mais il constitue néanmoins une base d'informations qui permet de tracer les grandes lignes de la politique sociale suivie par une entreprise et de ses effets. **Certaines entreprises l'utilisent comme outil de communication interne et parfois externe** ; elles accordent alors un soin tout particulier à sa présentation et le rendent largement accessible.

Exemple : dans l'extrait ci-dessous, l'entreprise BNP-Paribas montre les résultats de sa politique de promotion. On y constate que 13,81% des salariés ont bénéficié d'une promotion, et que ce chiffre est en augmentation sur trois ans. En 2010, on y constate que la part des femmes promues est plus importante que celle des hommes (14,64 % contre 12,70 %) et que la part des techniciens promus est plus importante que celle des cadres (15,35 % contre 12,25 %).

2008			2009				2010		
Hommes	Femmes	Total	Hommes	Femmes	Total		Hommes	Femmes	Total
12,31	13,09	12,85	12,70	13,97	13,58	Techniciens	13,80	16,04	15,35
11,69	13,33	12,39	11,46	12,36	11,85	Cadres	12,09	12,44	12,25
11,94	13,18	12,64	11,92	13,37	12,75	TOTAL	12,70	14,64	13,81

Le bilan social représente une certaine forme de contrôle des pratiques sociales de l'entreprise et il peut prendre place dans une stratégie de communication. Mais **le bilan social ne constitue pas un outil de pilotage social**. Il n'a pas été conçu dans cette perspective à l'origine ; il manque de sélectivité et de priorisation dans le choix des données, et son rythme annuel ne permet pas la réactivité suffisante.

3. Les tableaux de bord sociaux

Un tableau de bord social (TBS) est un ensemble d'indicateurs à destination de responsables, en vue de favoriser la décision sociale. Il est donc d'emblée conçu comme un outil de pilotage social. Il ne présente aucun caractère obligatoire.

Sa conception le destine à l'action et à la décision :

- Il porte sur des **problèmes clairement identifiés et sélectionnés par l'entreprise** (climat social, formation professionnelle, absentéisme, maîtrise des coûts salariaux etc.), ce qui permet de ne retenir que l'information directement utile.
- Son contenu dépend de son **destinataire**, qui peut être la direction générale, le responsable RH, ou le responsable opérationnel (chef d'équipe ou de service, par exemple). Le type de destinataire conditionne le nombre d'indicateurs retenus, le niveau de synthèse ou au contraire de précision des données, et la temporalité de réalisation. Ces destinataires doivent être formés à l'utilisation des TBS.
- Il **fixe des objectifs et permet des mesures d'écarts** entre la cible et les résultats. Des écarts importants sont censés déclencher des alertes ou des actions correctives.

La production d'information sociale est donc un préalable à la décision RH. Comme d'autres pratiques RH, elle est aujourd'hui outillée et décentralisée : on parle ainsi de **reporting** pour désigner la remontée régulière de l'information formalisée dans la hiérarchie. Cette recherche

constante d'informations et d'indicateurs chiffrés peut également générer des effets pervers, comme l'alourdissement des procédures ou la sous-estimation des dimensions plus subjectives ou qualitatives. De plus, elle peut conduire les acteurs à chercher à améliorer les chiffres eux-mêmes plus que la situation réelle.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

8.1. Le bilan social :

- a. ne comporte que des données quantitatives.
- b. ne comporte que des données qualitatives.
- c. comporte des données qualitatives et quantitatives.

8.2. Le bilan social :

- a. est une contrainte légale.
- b. est un outil de pilotage social.

8.3. Un tableau de bord social :

- a. doit rester identique quel que soit le destinataire pour permettre la comparabilité des données.
- b. doit être spécifié en fonction de chaque type de destinataire.

8.4. La production d'information sociale :

- a. permet l'objectivation des phénomènes sociaux.
- b. permet la quantification des phénomènes sociaux.

8.5. Le système d'information RH :

- a. est une obligation légale.
- b. permet de produire gratuitement de l'information sociale.
- c. permet de produire une information sociale neutre.
- d. permet de structurer le recueil et l'archivage des données sociales.

Exercice. Implanter un SIRH

Dans l'exemple ci-dessous, vous relèverez quels sont les résultats attendus de l'implantation d'un système d'information.

Gifi opte pour le SIRH tout intégré

Sur son site, l'entreprise Cegid, éditeur de progiciels de gestion, publie le témoignage suivant de l'entreprise Gifi, utilisatrice de ses produits et services (témoignage librement adapté par les auteurs) :

En optant pour le SIRH tout intégré, le numéro un français du discount non-alimentaire se dote d'un véritable outil de pilotage de ses ressources humaines. Dédié au partage sécurisé de données relatives au capital humain dans l'entreprise, le portail RH améliore aussi la communication à l'intérieur du groupe, en permettant à chacun de ses collaborateurs d'être acteur dans la gestion de son dossier RH. Le groupe compte plus de 4 000 collaborateurs. La paie et l'administration du personnel basé en France sont assurées depuis le siège de Villeneuve-sur-Lot. La principale difficulté pour une telle structure décentralisée est d'obtenir en temps et en heure toutes les informations nécessaires à une bonne gestion RH.

Pour fiabiliser ses processus RH et décentraliser une partie de la gestion de son personnel, l'enseigne opte fin 2007 pour le portail RH de Cegid. Un point d'accès unique, personnalisable et sécurisé, utilisable en libre-service pour le partage d'informations RH entre salariés, managers et DRH (gestion des absences, des congés payés...).

« *Deux ans auparavant, nous avions mis en place le progiciel de paie RH Place de Cegid. Mais le transfert de toutes les informations de gestion administrative du personnel, entre les magasins et la centrale, se faisait toujours par mail, par fax ou par courrier. Ce processus comportait des redondances de saisies qui généraient des pertes de productivité. Il rendait également le pilotage RH délicat et ne permettait aucune anticipation. Notre objectif a donc été de remettre à plat toute cette organisation en apportant un outil RH aux managers sur le terrain et en permettant à chacun de nos collaborateurs d'être de véritables acteurs dans la gestion de son dossier RH* », explique Thierry Boukhari, directeur des ressources humaines du groupe Gifi. Opérationnel au siège du groupe dès l'été 2008, le portail RH de Cegid est d'abord utilisé pour la gestion du temps et des absences. « *En demandant à tous les collaborateurs de déposer leurs demandes de congés en ligne, nous les incitions à s'approprier très vite ce nouvel outil. Toutes les informations saisies par les magasins et les services de la centrale peuvent ainsi être validées par*

la DRH via *un* workflow *et être intégrées automatiquement dans la paie.* »

Le nouveau portail est également utilisé comme outil de communication pour la diffusion d'informations RH, tels que les accords d'entreprise, la charte informatique ou des campagnes de prévention du tabagisme. « *Grâce à un travail conjoint des équipes RH et DSI de Gifi avec l'équipe de développement de Cegid, nous avons une solution que nous faisons évoluer avec nos besoins.* »

Les prochaines étapes concernant toutes les demandes liées au contrat de travail (embauche, renouvellement de CDD…), la gestion de planning, les éditions des attestations légales, ainsi que le suivi des visites médicales et autres alertes concernant les salariés, seront progressivement intégrées dans le portail RH. « *Les managers des magasins pourront s'appuyer sur cet outil pour mieux piloter leur activité. Et au siège, nous aurons enfin un outil de contrôle des informations collectées et de fiabilisation de l'ensemble de nos process RH. À terme, le portail nous permettra d'élaborer un véritable bilan social individuel, ainsi les managers et les collaborateurs auront une vision globale et concrète de leurs éléments de rétribution (rémunération* stricto sensu*, périphériques de rémunération et ensemble des éléments que l'entreprise a octroyés au collaborateur)* », conclut Thierry Boukhari.

cegid.fr/rh/gifi-optimise-la-gestion-de-ses-ressources-humaines-avec-le-portail-de-cegid/r1-819.aspx

CORRIGÉS

QCM

8.1. ☑ **c.** Les données obligatoires dans le bilan social concernent plus de 70 indicateurs quantitatifs, mais l'entreprise doit également renseigner des informations concernant par exemple les relations professionnelles, dans lesquelles figurent entre autres les accords qui ont pu être signés dans l'année.

8.2. ☑ **a.** Le bilan social est bien une obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés, et il ne peut, par construction, être utilisé

directement comme outil de pilotage social. En revanche, tout l'enjeu pour l'entreprise est de faire de cette contrainte une opportunité, en utilisant le bilan social comme outil de communication, outil de dialogue, comme base de données sociales normalisées et suivies dans le temps, et comme révélateur de tendances et/ou dysfonctionnements.

8.3. ☑ **b.** Le tableau de bord social a une vocation opérationnelle. Il doit donc être spécifié en fonction d'un destinataire particulier, afin de le guider dans ses décisions et ses actions.

8.4. Aucune réponse n'est satisfaisante. L'information sociale sous forme d'indicateurs ne peut pas être complètement neutre, elle reflète toujours les choix de ceux qui conçoivent ses modes de production (choix des domaines investigués, choix des indicateurs). Par ailleurs, les phénomènes sociaux sont trop complexes pour pouvoir être parfaitement mesurés. En revanche, on peut considérer que les efforts de mesure et de quantification, opérés rigoureusement, permettent de réduire les zones de flou et d'incertitude.

8.5. ☑ **d.** Le système d'information RH est absolument facultatif, même s'il est de plus en plus indispensable dans les faits. Il est coûteux, en ressources financières, humaines et techniques. Et l'information qu'il contient est liée aux choix de ses concepteurs.

Exercice. Implanter un SIRH

Le témoignage de l'entreprise Gifi montre que le SIRH implanté permet notamment :

- la décentralisation de la GRH ;
- la production des informations nécessaires aux processus RH tels que l'édition de la paie ;
- la fiabilisation des données transmises ;
- la communication descendante auprès de l'ensemble des salariés (accords ou campagnes de prévention) ;
- une vision globale des données RH.

On notera également la **progressivité** de l'implantation qui se fait étape par étape, et le rôle joué par le prestataire Cegid dans le conseil et l'adaptation de l'outil au contexte spécifique de l'entreprise.

FICHE 9

La variété des formes d'organisation

1. L'organisation du travail

A. Définition d'une organisation

Le propre d'une entreprise est de réunir des individus dans le but **d'atteindre des objectifs collectifs**. Lorsque leurs intérêts individuels ne les orientent pas spontanément vers la poursuite de ces objectifs, il est nécessaire de construire des règles, des repères, des relations qui rendent possible la coopération. C'est ce qu'on appelle une **organisation**. Une organisation repose toujours sur une **division du travail** (la répartition des rôles), des modalités de **coordination** entre les individus et des dispositifs de **contrôle**.

L'activité qui consiste à organiser le travail peut être effectuée par les responsables de l'ingénierie de production, par l'encadrement direct des équipes, par les opérateurs eux-mêmes ou bien encore par la direction des ressources humaines. Pour autant, dans toutes ces situations, il s'agit bien **d'une activité qui relève de la gestion des ressources humaines**, au sens large. La direction des ressources humaines a pour mission, sinon de penser les meilleures modalités d'organisation du travail, au moins de mettre en place les dispositifs qui soutiennent au quotidien ces organisations.

B. Des organisations mécanistes aux organisations organiques

Une question récurrente traverse le monde des organisations : existe-t-il une façon de s'organiser qui serait plus efficace que les autres ? À cette question, **Frederick Winslow Taylor**, considéré comme le père de la théorie des organisations, répond sans ambiguité : le « **One best way** » consiste à diviser le travail en séparant les tâches de conception des tâches d'exécution. Les opérateurs doivent alors suivre scrupuleusement les modes opératoires conçus selon des méthodes scientifiques (ingénierie, ergonomie…). Par ailleurs, l'approche taylorienne consiste à penser l'articulation des différents postes et fonctions constitutifs de l'entreprise selon les mêmes préceptes scientifiques. Les organisations tayloriennes appartiennent à la famille des **organisations** qualifiées de **mécanistes** par Burns et Stalker parce que l'organisation est pensée comme une machine dont les postes et fonctions, largement normés, seraient les rouages.

> Exemple : dans le film de Chaplin *Les temps modernes*, les ouvriers de l'Usine parviennent à produire ensemble des biens industriels car les machines définissent les rôles de chacun et harmonisent les rythmes de travail. L'ingénieur qui conçoit l'Usine est à l'origine de l'organisation mécaniste.

Pourtant d'autres formes d'organisations existent. Burns et Stalker décrivent aussi des **organisations organiques**. Dans ces dernières, une place prépondérante est laissée à la capacité d'auto-organisation des opérateurs qui, parce qu'ils sont responsabilisés, peuvent trouver la solution aux problèmes qu'ils rencontrent. Les échanges entre les membres de l'organisation assurent la circulation de l'information nécessaire à chacun pour orienter son action.

> Exemple : les personnages de la série *Mission Impossible* se réunissent au début de chaque épisode pour définir ensemble leurs rôles respectifs et les modalités de leur coordination, en

fonction des compétences de chacun et des exigences de leur mission. Les opérateurs eux-mêmes s'organisent par ajustement mutuel. L'organisation est organique.

2. L'identification des facteurs de contingence

Le choix d'une forme d'organisation dépend de facteurs de contingence qui peuvent être internes ou externes. Il serait dès lors illusoire de proposer un modèle universel valable en tout lieu et de tout temps.

A. Facteurs de contingence externes

Plus les **demandes de l'environnement** (clients et fournisseurs notamment) sont stables, plus il est pertinent d'adopter un modèle d'organisation lui-même stable et prévisible. À l'inverse, un environnement instable doit conduire à privilégier les capacités d'adaptation de l'entreprise par l'adoption d'une organisation organique.

Les institutions comme le **droit du travail** ou encore la culture nationale peuvent privilégier des formes mécanistes ou organiques d'organisation. Le droit du travail français met par exemple l'accent sur l'équité rendant nécessaire l'homogénéisation des attentes à l'égard des salariés. Une **culture nationale** prônant la distance hiérarchique, c'est-à-dire l'idée selon laquelle supérieurs et subordonnés doivent rester socialement séparés, ou mettant en avant une détestation à l'égard de la prise de risque favorisera l'adoption de formes mécanistes.

B. Facteurs de contingence internes

Les **technologies** utilisées sont également des facteurs explicatifs de la forme d'organisation. Woodward a ainsi mis en évidence le fait que la production en petite série ou sur mesure poussait à l'adoption d'organisations flexibles et peu hiérarchisées. À l'inverse, la production de masse en grande série rend plus facile et pertinente l'adoption d'organisation formalisée.

La **stratégie** de l'entreprise joue également un rôle : une stratégie fondée sur la recherche de coûts de production faibles tendra à favoriser un contrôle strict sur les opérateurs sommés de se plier aux normes et standards de production. À l'opposé, une stratégie reposant sur la recherche d'une différenciation par la qualité ou l'innovation rendra plus intéressant le choix d'une organisation misant sur la responsabilisation et le développement de la créativité des membres de l'entreprise.

Le niveau de **qualification** des salariés a également une incidence sur la forme prise par l'organisation : la faiblesse des qualifications pousse à la centralisation des décisions autour d'un nombre restreint d'individus et à la formalisation des modes opératoires pour pallier le manque d'autonomie.

Enfin, la forme d'organisation dépend aussi de l'histoire de l'entreprise, de son **âge** et de sa **taille**. Les entreprises jeunes et de petite taille seront plus volontiers organiques parce que le temps n'a pas encore permis de stabiliser les rôles et les procédés et qu'il est encore possible de se coordonner de façon spontanée. En revanche, les entreprises anciennes et de grande taille ont généralement plus besoin de coordination formelle, que l'expérience et la répétition des usages à travers le temps rend plus facile.

3. La coordination du travail et les enjeux RH associés

Cette diversité des organisations a un effet direct sur la façon dont le travail est coordonné, ce qui a par la suite une influence sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

Il revient à **Henry Mintzberg** d'avoir systématisé la description de ces modes de coordination. Il identifie **six mécanismes fondamentaux de coordination** qui constituent trois formes de lien social que la gestion des ressources humaines doit renforcer et qui deviennent ses enjeux : les relations interindividuelles, la formalisation, les représentations mentales.

Tableau 9.1. Mécanismes de coordination du travail et enjeux RH

Mécanismes de coordination de Mintzberg	Facteurs de contingence	Type d'organisation	Enjeux RH
Supervision directe : le travail est coordonné par l'intervention d'un responsable hiérarchique qui distribue les tâches. Ex. : le patron d'une PME qui explique chaque matin à ses salariés le programme de leur journée.	Petite taille Qualifications faibles Environnement instable	Organique	Assurer l'efficacité des **relations interindividuelles** : construire un espace efficace pour la relation de subordination ou renforcer la collaboration entre collègues.
Ajustement mutuel : les opérateurs se mettent d'accord entre eux sur la répartition des rôles et partagent l'information nécessaire. Ex. : les participants à un groupe-projets qui organisent des réunions d'avancement du projet.	Petite taille Qualifications élevées Environnement instable	Organique	
Standardisation des procédés de travail : les opérateurs doivent exécuter des consignes formalisées sous forme souvent écrite. Ex. : des téléopérateurs qui répètent au téléphone des scripts écrits et qui suivent les instructions apparaissant à l'écran.	Grande taille Qualifications faibles Environnement stable	Mécaniste	Assurer l'efficacité de la **formalisation** : construire un ensemble de règles formalisées permettant d'encadrer l'action des individus.
Standardisation des résultats à atteindre : les opérateurs doivent atteindre des normes de production en respectant des standards de qualité clairement précisés. Ex. : des commerciaux qui doivent atteindre un niveau de vente spécifié par leur responsable commercial.	Grande taille Qualifications élevées Environnement stable	Mécaniste	

Standardisation des qualifications : le travail est coordonné par la formation reçue par les opérateurs. Elle précise les objectifs et les moyens à mobiliser. Ex. : des chirurgiens et des anesthésistes qui savent ce qu'ils ont à faire dans le bloc et tiennent le rôle qu'ils ont appris.	Grande taille Qualifications moyennes Environnement plutôt stable	Plutôt mécaniste	Assurer l'homogénéité des **représentations mentales** qui orientent l'action : construire des références professionnelles ou des croyances communes.
Standardisation des normes ou des valeurs : le travail est coordonné par le fait que les opérateurs partagent tous les mêmes croyances et les mêmes valeurs. Ex. : des bénévoles associatifs qui défendent tous la même cause et collaborent spontanément.	Grande taille Qualifications moyennes Environnement plutôt stable	Organique	

On le voit, il existe de multiples formes d'organisation et autant d'enjeux de gestion des ressources humaines. Il serait donc illusoire de tenter de définir un « one best way » de la GRH. Pour autant, il est nécessaire de rappeler que les configurations de Mintzberg sont des **idéaux-types**, c'est-à-dire qu'elles décrivent des types d'organisation « purs ». La réalité est moins « belle » et l'on retrouve généralement dans les situations concrètes de travail une imbrication de différentes formes de coordination autour d'une forme dominante. De ce fait, toute politique de GRH est également une imbrication d'enjeux différents tournant autour des relations interindividuelles, de la formalisation des procédés ou des résultats et d'une homogénéisation des représentations mentales.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

9.1. À quoi servent les organisations ?

- a. À rendre possible l'action collective.
- b. À maximiser le profit.
- c. À renforcer le sentiment d'appartenance des salariés.

9.2. Quelle « coordination du travail » vous paraît la mieux adaptée pour assurer l'efficacité d'une équipe de football ?

- a. La supervision directe : chaque joueur attend les directives venant du capitaine ou du sélectionneur.
- b. La standardisation des procédés : les joueurs exécutent des schémas de jeu préétablis.
- c. La standardisation des qualifications : les joueurs sont spécialisés sur un poste et savent ce qu'ils ont à faire.

9.3. D'après Wikipédia, Frederick Winslow Taylor aurait dit à l'ouvrier Michael Johnson Shartle : « *On ne vous demande pas de penser ; il y a des gens payés pour cela, alors mets-toi au travail.* » Que cela signifie-t-il ?

- a. Que le travail est efficace si les ouvriers sont dociles.
- b. Que le travail est efficace si la rémunération récompense les travailleurs les plus intelligents.
- c. Que le travail est efficace si les ouvriers respectent les préconisations techniques des ingénieurs.

9.4. Le DRH doit-il se soucier des croyances des salariés relatives à leur entreprise ?

- a. Non, cela relève de la vie privée.
- b. Oui, car cela permet d'assurer la coopération entre les salariés.
- c. Oui, car cela permet de renforcer leur motivation.

9.5. Pourquoi les administrations publiques sont-elles organisées sous forme de bureaucraties encadrées par des règles et procédures strictes ?

- a. Parce que les fonctionnaires n'ont pas la même capacité d'initiative que les salariés du secteur privé.
- b. Parce que cela coûte moins cher au contribuable.
- c. Parce qu'elles gèrent en masse des demandes identiques auxquelles elles tentent de répondre de façon homogène.

9.6. Dans une équipe pédagogique au collège, comment se coordonnent les enseignants pour assurer les différents cours prévus au programme ?

- a. Par supervision directe.
- b. Par standardisation des valeurs.

- ○ c. Par standardisation des résultats.

9.7. Pourquoi certaines entreprises favorisent-elles les activités extra-professionnelles que pourraient avoir entre eux leurs collaborateurs ?

- ○ a. Parce que cela permet de mieux connaître le rôle de chacun.
- ○ b. Parce que cela améliore les relations interpersonnelles.
- ○ c. Parce que cela permet de converger vers une même conception des missions que doit remplir l'entreprise.

Exercice. L'organisation du travail dans un service administratif

Un agent administratif qui toise ses collègues

Bernard occupe un poste d'agent administratif dans un service comptable d'une cinquantaine de personnes. La répartition des rôles avec ses collègues qui sont également agents administratifs, s'est établie avec l'usage : Bernard s'occupe d'assurer la logistique des salles de réunions et de l'affranchissement du courrier. Ses collègues sont en revanche directement en lien avec l'activité comptable (vérification de factures et saisies d'écritures). Aux dires de Jacques, son responsable hiérarchique, la qualité du travail de Bernard s'est dégradée. Il passe de plus en plus de temps avec les experts-comptables avec lesquels il a développé des relations amicales, ce qui se traduit par des retards dans l'envoi des courriers notamment. En outre, Bernard use de cette proximité pour toiser ses collègues, ce qui génère une ambiance de plus en plus délétère. Jacques lui a réclamé à plusieurs reprises un peu plus de respect, ce qui est resté sans effet.

Caractérisez l'organisation du travail dans ce service et proposez des solutions susceptibles d'améliorer la coordination du travail.

CORRIGÉS

QCM

9.1. **a.** Une organisation sert à assurer l'action coordonnée de différents individus qui ne partagent pas les mêmes intérêts. Rares sont les organisations qui ont la maximisation du profit comme seule finalité de l'action collective. Le sentiment d'appartenance des salariés peut être un moyen de la coordination dans l'organisation, mais n'est pas une finalité.

9.2. **c.** La rapidité du jeu ne permet pas d'attendre l'arrivée de consignes aux différents joueurs et la variété des situations rend illusoire toute tentative de planification des actions. Les joueurs sont donc spécialisés par postes (attaquants, défenseurs, gardiens de buts, etc.). Cela renforce en outre la mobilité des joueurs sur le marché du travail. Le football européen se distingue en cela du football américain qui repose quant à lui sur des schémas de jeu préétablis assimilables à une formalisation des procédés.

9.3. **c.** Le taylorisme repose sur une séparation des activités de conception et des activités d'exécution et sur le respect des méthodes de travail élaborées de façon scientifique. Ce n'est pas une question d'intelligence ou d'obéissance, mais d'organisation rationnelle.

9.4. **b.** Ce que pensent les salariés de leur entreprise détermine leur façon de s'y comporter. Connaître leurs croyances relatives à l'entreprise est un enjeu fort en matière de coordination. Cela est particulièrement vrai dans les organisations organiques qui laissent peu de place à la formalisation.

9.5. **c.** Les administrations publiques sont conçues de façon à éviter que les fonctionnaires puissent donner libre cours à leur libre arbitre, à leurs intérêts ou à leurs émotions. Il est donc nécessaire de construire des organisations rationnelles légales, au sens de Max Weber, qui encadrent strictement les comportements dans des règles formalisées.

9.6. ☑ **b.** ☑ **c.** Même si le corps enseignant est composé de professionnels qualifiés capables de déterminer leurs modes opératoires (standardisation des qualifications), la coordination passe par des programmes précis qui définissent strictement le contenu des matières et coordonnent les enseignants. Toutefois, l'équilibre du système scolaire n'est possible que si les enseignants partagent également des valeurs communes (rôle émancipateur de l'instruction, valeurs républicaines, etc.). Ce dernier point relève de la standardisation des valeurs.

9.7. ☑ **b.** ☑ **c.** Les activités professionnelles telles que les activités sportives ou les soirées entre collègues ne permettent pas de comprendre ce que font les collègues dans leur activité. En revanche, elle leur permet de développer une socialisation renforçant la possibilité de travailler en groupe et le partage de valeurs communes. Elles sont particulièrement recommandées dans les organisations organiques.

Exercice. L'organisation du travail dans un service administratif

De toute évidence, Bernard ne fait pas ce qui est attendu de lui. L'organisation du travail est donc défaillante. En effet, on ne repère aucune des formes de coordination possibles. Jacques ne parvient pas à construire une relation de supervision directe, l'ajustement mutuel ne se fait pas avec ses collègues. Les relations interindividuelles sont donc inopérantes. Par ailleurs, aucune formalisation des tâches ou des résultats n'est décrite. Enfin, les représentations mentales ne sont pas partagées : Bernard n'est pas suffisamment qualifié pour pouvoir exercer de façon responsable une profession en toute autonomie. Enfin, rien n'indique que les membres de l'organisation partagent le même ensemble de valeurs au sujet des finalités du service.

On pourrait conseiller à Jacques de construire une organisation reposant sur une définition plus formelle des tâches de Bernard (fiches de poste, descriptif de fonction et/ou précision des résultats à

atteindre). Pour autant, on voit mal comment cela pourrait se faire sans procéder de même pour ses collègues. Ces derniers pourraient s'agacer de devoir formaliser leur propres activités, mais compte tenu de la taille assez importante de l'équipe, une telle formalisation peut se

ustifier.

FICHE 10

La formalisation des procédés et des résultats

1. Les origines de la formalisation

La formalisation des procédés et des résultats est une des façons de coordonner le travail avec l'homogénéisation des représentations mentales et le développement des relations interindividuelles (fiche 8).

A. Rationalisation et bureaucratie : des idéaux du XXe siècle

Elle s'inscrit dans une tradition intellectuelle qui marque la fin du XIXe et le début du XXe siècles au cours desquels se sont généralisées les grandes organisations et la production de masse. L'idée sous-jacente à ces modes d'organisation est qu'il est nécessaire d'**encadrer les comportements** des membres de l'organisation par des règles explicites afin d'en assurer l'efficacité. Ces idées restent très présentes dans la façon de penser l'organisation du travail. Dans presque toutes les entreprises, on trouve des manières de décrire la façon de travailler ou les résultats que les salariés doivent atteindre. Dans tous ces cas, la liberté des salariés est limitée pour viser la **productivité** ou encore la **qualité** de la production.

Pour l'ingénieur **Frederick Winslow Taylor**, les modes opératoires du travail, les gestes et activités des ouvriers, doivent être décrits de façon scientifique par un « bureau des méthodes » et être exécutés de

façon scrupuleuse. C'est ainsi que l'on obtiendrait la meilleure productivité. Pour le sociologue et juriste **Max Weber**, des règles doivent encadrer scrupuleusement les comportements des membres de l'organisation afin que ces derniers ne puissent donner libre cours à leurs intérêts ou à leurs passions, afin d'éviter que l'organisation ne dévie de ses objectifs. Dans tous les cas, ces techniques d'organisation reposent sur une forte croyance dans les bienfaits de la **science** et de la **rationalité**, caractéristique de la **modernité**.

B. Des tâches répétitives et une main-d'œuvre peu autonome

Ces méthodes sont particulièrement opportunes lorsque la **production est répétitive** ou que la main-d'œuvre n'est pas suffisamment qualifiée pour être complètement autonome.

Par ailleurs, du point de vue de la gestion des ressources humaines, la formalisation des procédés et des résultats a pour mérite d'expliciter le travail. Cela permet de renforcer l'interchangeabilité des travailleurs.

L'unité de gestion des ressources humaines dans ces systèmes n'est pas l'individu, mais le poste occupé. En effet, l'accent est mis essentiellement sur la description des tâches et des procédés et/ou des résultats à atteindre, et non sur les leviers de la motivation des individus ou des compétences de chacun. **Le salarié est alors largement assimilé au poste qu'il occupe.**

Dans certaines organisations, la formalisation a aussi pour fonction de protéger les salariés contre d'éventuelles demandes arbitraires émanant de sa hiérarchie. C'est notamment le cas dans la fonction publique, mais aussi dans certaines entreprises dans lesquelles les syndicats ont pesé pour limiter le pouvoir de l'encadrement intermédiaire.

2. Les outils de la formalisation

La formalisation des procédés et des résultats comporte deux dimensions :

la première formalise le périmètre des responsabilités de chacun en définissant les postes ;

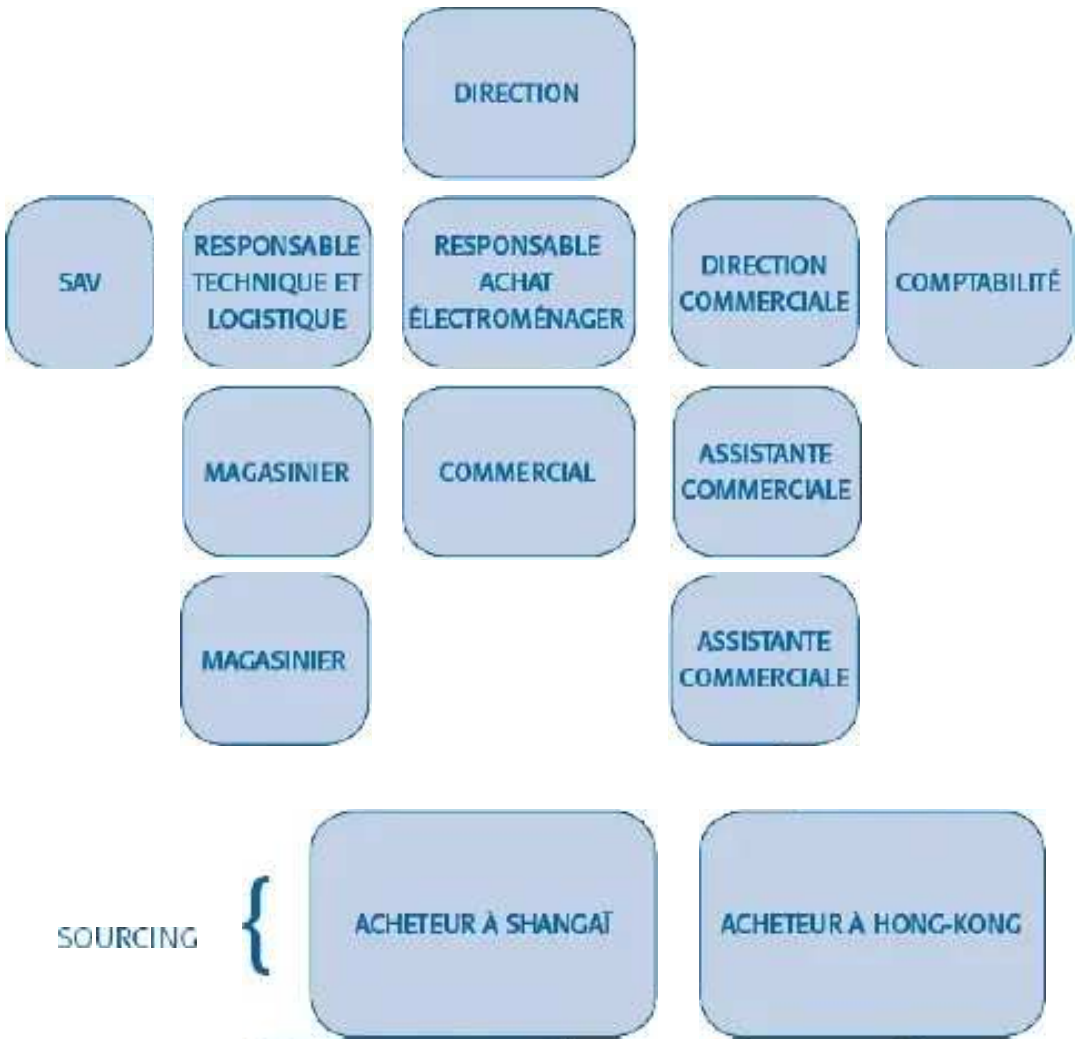
la seconde clarifie les activités concrètes que chacun doit effectuer dans le cadre de son poste de travail et les résultats attendus.

A. La formalisation des postes

Concevoir une organisation mécaniste reposant sur la formalisation rend nécessaire dans un premier temps l'identification des différents postes de travail. Deux outils sont utilisés de façon fréquente : l'organigramme et la fiche de poste.

L'organigramme (exemple de la figure 10.1) est une représentation souvent graphique des différents postes constitutifs d'une organisation. Il précise les **liens hiérarchiques** qui existent entre les postes et les **domaines de responsabilité**. Sans organigramme il est difficile de préciser ce que les uns et les autres doivent faire.

Figure10.1. Organigramme de l'entreprise EQCM, spécialisée dans l'import-export



Eqcm.fr/la-societe/

La **fiche de poste** (exemple du tableau 10.1) entre dans les détails de la **description du travail**. Elle précise l'environnement du travail, les responsabilités, les compétences requises, etc. Le travail étant amené à évoluer dans l'organisation, la fiche de poste n'est souvent pas un objet figé. Elle doit être **remise régulièrement à jour**. La fiche de poste est un **outil** précieux pour assurer le **recrutement** d'un nouveau collaborateur, notamment lorsqu'il est amené à en remplacer un autre à un poste identique. La fiche de poste peut également constituer un repère pour l'**évaluation** des collaborateurs que ce soit pour les récompenser ou les sanctionner. C'est la raison pour laquelle elle est souvent datée et signée par le titulaire du poste et son supérieur hiérarchique.

Tableau 10.1. Fiche de poste de « comptable » chez GAD Groupe

1. DESCRIPTION DU POSTE
Intitulé du poste : comptable
Positionnement du poste dans l'organisation : sous l'autorité du responsable du service comptabilité

2. MISSIONS ET ATTRIBUTIONS

Tâches prioritaires :
– Saisie de la comptabilité courante
– Relations clients et fournisseurs
– Gestion des encaissements (chèques, prélèvements, cesu…)
– Facturation clients (création, validation et émission des factures)
– Gestion des notes de frais
– Calcul des commissions partenaires
– Déclarations fiscales (CFE, CVAE, IS, TVA)
Tâches secondaires :
– Classement et archivage
– Mise à jour des états financiers de GAD Groupe

3. CONDITIONS D'EXERCICE

Conditions de travail :
– Travail en équipe à horaires réguliers définis par le contrat de travail
– Travail en intérieur, uniquement au siège
Compétences et aptitudes requises :
– Vigilance et respect de la réglementation en vigueur
– Organisation et rigueur dans l'exécution des tâches confiées
– Dynamisme et réactivité
– Écoute et respect des clients et des fournisseurs

Gad-groupe.org

B. La formalisation des procédés

Une fois les postes formalisés, les organisations peuvent formaliser les procédés de travail. Les **outils sont multiples** et dépendent largement des technologies employées par l'entreprise et des secteurs d'activité. Dans tous les cas, il s'agit d'éviter que les salariés agissent comme bon leur semble et de façon hétérogène.

La formalisation des procédés peut prendre la forme de spécifications techniques, telles que des **recueils de procédures** pour les activités tertiaires ou des **plans de montage** dans l'industrie. Elle peut également se diffuser par différents canaux : les entreprises peuvent mettre en place une centralisation des procédés opératoires sur des plate-formes intranet à suivre ou encore les diffuser lors de **stages de formation** techniques.

Exemple : les caissières de supermarchés doivent scrupuleusement respecter les bases du contact clients : le SBAM : Sourire, Bonjour, Au revoir, Merci. Les téléopérateurs effectuant des sondages en ligne sont soumis à des scripts précis desquels ils n'ont pas le droit de s'écarter.

Les cuisiniers d'un grand restaurant sont absolument invités à suivre les recettes mises au point par le Chef.

La formalisation est également inscrite dans les **outils de gestion** mobilisés par les salariés, qu'ils soient informatisés ou non. Même si rien n'est écrit explicitement sur la façon de travailler, le travail en organisation est fait de formulaires types à remplir, de plans à exécuter, de cahiers des charges à respecter, qui finissent par encadrer plus ou moins fermement les comportements des salariés. Il en est de même de la conception physique des lieux de travail qui porte en elle-même une définition des tâches à accomplir.

Exemple : sur le principe, chaque manager d'une entreprise peut conduire son équipe comme il l'entend. Mais s'il est amené à remplir sur une base semestrielle un contrat d'objectif et de moyen avec ses subordonnés à l'issue d'un entretien normé autour d'une grille précise, alors son style de management sera progressivement lui-même normé autour de l'idée d'une mise en autonomie des collaborateurs avec contrôle *a posteriori*.

De plus en plus souvent enfin, la formalisation des procédés s'inscrit dans le cadre de démarches de **certification qualité** qui amène les entreprises à définir précisément leurs modes opératoires pour les rendre contrôlables par des auditeurs internes ou externes. La mise en avant de la qualité définie comme la standardisation de la production aboutit à une standardisation des gestes et des activités.

C. La formalisation des résultats

Une autre façon d'encadrer les comportements consiste non pas à décrire comment le travail doit être effectué, mais les résultats auxquels il doit aboutir. Cette forme de formalisation est utilisable

lorsque les salariés sont capables d'autonomie dans la définition de leurs modes opératoires et qu'ils la désirent.

Les formes anciennes de formalisation des résultats sont, par exemple, le salaire à la pièce ou le travail à façon. Dans ces cas, l'employeur « passe commande » d'une production spécifiée au salarié. La relation de subordination évolue d'un contrôle des gestes à un contrôle des résultats produits. Dans ses formes plus récentes, la standardisation des résultats passe par des formes de commissionnement ou de rémunération en fonction d'objectifs à atteindre.

> Exemple : les commerciaux des entreprises sont de façon quasi-systématique rémunérés sur la base d'un chiffre d'affaires qu'ils doivent atteindre.

Pour autant, les résultats à atteindre ne sont pas nécessairement assis sur des formes de rémunération variables. Ils peuvent prendre la forme de standards de production à respecter en deçà desquels on estime que le travail n'est pas fait.

> Exemple : chez Axa Banque, les conseillers de clientèle en ligne sont astreints à traiter quarante-cinq appels téléphoniques par jour ; les enseignants-chercheurs à l'université doivent publier deux articles scientifiques dans des revues académiques tous les quatre ans et délivrer 192 heures de cours par an…

3. Un contrôle de la conformité à des standards *a posteriori*

Ces formes de contrôle des comportements partent du principe que le salarié doit respecter des normes de production. Le contrôle s'effectue *a posteriori* et repose sur une description aussi fine que possible de ces normes. Dans ces organisations, **celui qui a la capacité de définir les normes a *in fine* le pouvoir** sur les autres. Il n'est généralement pas lui-même impliqué dans la production, mais cantonné dans les services organisation, qualité ou ingénierie. C'est la raison pour laquelle on parle de bureaucratie, c'est-à-dire littéralement d'un pouvoir exercé par les « bureaux ». Ce terme n'est en soi pas péjoratif, on peut l'interpréter comme des tentatives de rationalisation et d'optimisation de la production, vecteurs de progrès économique et social. Toutefois, ces formes d'organisation peuvent facilement dévier lorsque les règles deviennent une fin en soi et ne permettent plus aux organisations de s'adapter à des demandes hétérogènes ou changeantes. Elles peuvent alors devenir synonymes d'inertie, de lourdeur et d'immobilisme.

Enfin, il est à noter que la standardisation des normes peut advenir de façon inconsciente dans une organisation. C'est le cas lorsqu'une organisation, en vieillissant, finit par forger des habitudes fixant les comportements dans une série de routines qui finissent par avoir force de règle. Cela peut également découler de la mise en place de démarches de contrôle (certification qualité, contrôle de gestion) qui ne visent pas nécessairement à figer les comportements mais ont besoin de les spécifier pour se déployer.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

10. 1. À quoi servent les fiches de poste ?

- a. À délimiter les contours des activités et responsabilités des salariés.
- b. À renforcer le sentiment d'appartenance des salariés à leur entreprise.
- c. À ficher les réalisations positives ou négatives des individus.

10. 2. La partition utilisée par un musicien dans un orchestre symphonique est :

- a. une façon de formaliser les résultats.
- b. une façon de formaliser les procédés.
- c. un point de départ pour permettre à l'artiste de laisser libre cours à son inspiration artistique.

10. 3. Quelle est la meilleure définition d'une bureaucratie ?

- a. Une organisation dans laquelle chacun doit obéir à son responsable hiérarchique.
- b. Une organisation dans laquelle chacun doit respecter des règles formalisées par des services spécialisés en la matière.
- c. Une organisation frappée d'inertie et de lourdeur.

10. 4. Quand faut-il privilégier la formalisation des résultats à la formalisation des procédés ?

- a. Quand les salariés sont suffisamment autonomes pour savoir comment atteindre les résultats qu'on leur fixe.
- b. Quand le travail concret est trop complexe pour pouvoir être décrit de façon formalisée.
- c. Quand il est nécessaire de compter sur une main-d'œuvre motivée.

10. 5. Dans un cabinet d'audit, les consultants sont amenés à déployer une méthode d'analyse des dysfonctionnements organisationnels particulièrement innovante conçue par le fondateur du cabinet. S'agit-il :

- a. d'une formalisation des procédés ?
- b. d'une formalisation des résultats ?
- c. ni l'une ni l'autre ?

10. 6. Quand ne faut-il pas recourir à la formalisation comme levier principal d'organisation du travail ?

- a. Lorsque l'activité est imprévisible et très peu répétitive.
- b. Lorsque le salarié doit, pour pouvoir bien réaliser son travail, s'impliquer personnellement dans la réalisation de celui-ci.
- c. Lorsqu'on veut s'assurer de la fiabilité et de la qualité du travail fourni.

Exercice. Formaliser un poste de travail

Christelle, secrétaire de direction, parle de son travail

Christelle est secrétaire de direction à la direction des services informatiques d'une grande banque. Elle décrit ainsi son travail : « Je suis la seule secrétaire dans le service. Normalement je devrais travailler en collaboration directe avec le directeur des SI, mais il n'est pas souvent là et de toute façon il se débrouille tout seul. De fait, les informaticiens de tout le service viennent vers moi pour les choses les plus diverses. Il peut s'agir de réserver des salles, de commander des fournitures. Mais aussi de relire des présentations Powerpoint qu'ils sont amenés à faire. Parfois, j'aide les débutants, enfin, ceux qui sont sympas, à formaliser leur fiche de réalisation mensuelle dans laquelle ils doivent rendre compte de leur activité. L'année dernière, j'ai passé une nuit blanche à corriger quelques lignes de codes informatiques parce qu'une application était en panne. Cela pouvait bloquer l'ensemble des agences du réseau bancaire et tous les informaticiens étaient à leur convention annuelle. Ce qui est agréable, c'est que j'ai finalement une grande liberté d'action et c'est un peu moi qui fais mon poste. Par exemple, certains trucs que je n'aime pas faire, comme les commandes de billets d'avion ou les comptes-rendus de réunions, je ne les fais pas. Bien sûr, il y en a que ça énerve, mais je ne peux pas tout faire. »

Procédez à une analyse du travail de Christelle mettant en évidence les avantages et les risques associés. Rédigez une fiche de poste qui permettrait de rendre compte des contours de sa mission et au besoin de corriger les problèmes posés par la situation.

CORRIGÉS

QCM

10. 1. ☑ **a.** Les fiches de poste servent à repérer les attributions des différents membres d'une organisation et leur place dans l'organigramme. Elles servent de point de départ à une formalisation des tâches et résultats.

10. 2. ☑ **b.** La partition est une façon d'encadrer scrupuleusement ce que le musicien doit faire pour contribuer à l'action collective qu'est la symphonie. Le compositeur a ainsi codifié les actions à effectuer dans

un langage qui laisse peu de place à l'initiative individuelle. Il n'en est pas de même dans un orchestre de jazz.

10. 3. ☑ **b.** Une bureaucratie est une organisation dans laquelle les individus sont encadrés par des règles. La hiérarchie n'y a pour fonction que de s'assurer du respect de ces dernières. L'immobilisme est le risque qui guette les bureaucraties, mais ne constitue pas une définition de ces dernières.

10. 4. ☑ **a.** ☑ **b.** La formalisation des résultats n'a pas forcément de lien avec la motivation. En revanche, elle peut pallier les difficultés de la formalisation des tâches et est plutôt demandée par les salariés les plus autonomes qui préfèrent rendre compte de leurs résultats que de leurs actes.

10. 5. ☑ **a.** Tel que ce mini-cas est décrit, les consultants aussi qualifiés soient-ils respectent des normes qui encadrent ce qu'ils doivent faire et non les résultats auxquels ils doivent parvenir.

10. 6. ☑ **a.** ☑ **b.** La fiabilité et la qualité supposent l'existence d'une norme à laquelle se référer pour évaluer le travail. Il est très délicat de formaliser des résultats ou des procédés lorsque le travail n'est pas reproductible (cela coûterait d'ailleurs excessivement cher). De même, la formalisation tend à détacher les salariés de leur activité professionnelle en établissant à dessein une frontière entre individu et activité de travail.

Exercice. Formaliser un poste de travail

Les tâches de Christelle semblent échapper à tout contrôle et ne sont aucunement formalisées. Cela l'amène à prendre des risques probablement trop importants, à faire des choses qu'elle n'a pas à faire et donc à perdre du temps tout en délaissant des tâches qui sont de son ressort. En l'état, il serait très délicat d'établir une fiche de poste en bonne et due forme. Celle-ci serait d'ailleurs très personnalisée.

Toutefois, il est possible de proposer un recadrage de ses activités par une fiche de poste plus rationnelle au regard de son statut et de ses compétences. Bien sûr, elle perdra en liberté, mais l'organisation gagnera en fiabilité. Il faudra toutefois que le directeur des SI soit plus présent pour vérifier la conformité de son travail aux standards. Il est à noter que revenir à un travail plus normé est de nature à lui apporter plus de sérénité et à la couvrir en cas d'erreur commise.

Descriptif du poste :

Intitulé : secrétaire de direction
Positionnement du poste dans l'organisation : sous l'autorité du directeur des systèmes d'information

Missions et attribution
- Relations avec les fournisseurs du service (fournitures, voyagistes)
- Assistance à la mise en forme de documents
- Gestion des moyens et ressources du service (salles, moyens généraux)
- Assistance au développement des outils de pilotage de l'activité (fiches de réalisations)

Conditions d'exercice
- Compétences requises :
  - Maîtrise des outils bureautiques
  - Rigueur et discrétion
  - Sens des responsabilités et du service
- Conditions de travail
  - Poste localisé à la DSI
  - Horaires de travail tels que définis dans le règlement intérieur pour les personnels non cadres

FICHE 11

La culture d'entreprise

1. Les bases conceptuelles

Les organisations sont des univers symboliques qui aident les individus à donner un sens à la réalité dans laquelle ils sont engagés et, par suite, à guider leurs actions.

A. Les formes organisationnelles concernées

Comme cela a été mis en évidence par Henry Mintzberg (fiche 9), certaines organisations reposent sur des formes de coordination du travail qui font intervenir l'**alignement des représentations mentales**. De façon caricaturale, on peut affirmer que c'est parce que les gens impliqués dans ces organisations pensent tous de la même manière qu'ils peuvent coordonner leurs efforts.

C'est notamment le cas des **bureaucraties professionnelles** qui reposent sur la standardisation des qualifications (les individus ont été formés et qualifiés de la même manière).

> Exemple : on raconte que, dans un bloc opératoire, des médecins qui ne se connaissent pas et ne parlent pas la même langue peuvent opérer ensemble parce qu'ils savent tous ce que chacun a à faire.

C'est également le cas des **organisations missionnaires** qui reposent sur la standardisation des valeurs (les individus partagent la même conception de ce qui est bon et juste et des objectifs que l'organisation doit atteindre).

> Exemple : dans certaines ONG les bénévoles coopèrent, de fait, parce que leurs actions sont toutes tournées vers la poursuite des mêmes idéaux.

Dans ces deux configurations, il n'est pas nécessaire d'asseoir le pouvoir d'une hiérarchie ou de préciser les modes opératoires que les membres de l'organisation doivent respecter pour rendre possible l'action collective.

B. Normes, culture, sens, conformisme : des notions proches

La compréhension des mécanismes d'alignement des représentations mentales mobilise plusieurs notions proches qu'il convient pourtant de distinguer.

Une **culture** est un ensemble de valeurs, de façon de penser, de représentations qui unit un groupe. Une culture inclut des **normes**, c'est-à-dire des références à partir desquelles on peut émettre des jugements de valeur, dire ce qui est bien ou mauvais, ce qui est normal ou anormal. Une norme est le résultat d'ajustements sociaux souvent conscients et parfois conflictuels entre les membres d'une communauté qui tentent de définir ce qui est acceptable ou non. Dès lors que des normes émergent, des mécanismes de sanction, mais aussi de désirs individuels d'appartenance, poussent les individus au **conformisme**, c'est-à-dire à réduire leur écart aux normes et à adopter les normes majoritaires. Le conformisme est renforcé par les mécanismes de sanction mis en place par les membres du groupe eux-mêmes pour discipliner les déviances.

Exemple : les membres d'une équipe de travail peuvent sanctionner les « briseurs de cadences », c'est-à-dire ceux qui travaillent trop lentement (et freinent l'atteinte des objectifs), ou au contraire trop rapidement (et démontrent que le groupe tout entier pourrait améliorer ses performances). Ces sanctions passent notamment par la stigmatisation et par une mise à l'écart du groupe.

Ainsi, au sein d'un groupe, comme d'une organisation, des mécanismes collectifs de **construction de sens** peuvent se mettre en place, qui structurent la façon dont la réalité est perçue et interprétée et poussent vers des comportements plutôt que vers d'autres.

Lorsque plusieurs normes contradictoires sont en présence, la construction de sens peut être rendue difficile. On peut parler d'**injonction paradoxale** qui brouille l'interprétation et empêche l'engagement dans l'action. Les injonctions paradoxales sont un facteur reconnu de risques psychosociaux, et plus particulièrement de stress (fiche 15).

Exemple : dans certaines usines, le nombre de jours écoulés depuis le dernier accident du travail recensé est affiché quotidiennement. Cela a pour effet d'orienter les comportements vers le respect des normes de sécurité puisque cette information est mise en valeur et donc présentée comme étant importante. Si parallèlement, on met en avant les salariés qui atteignent des niveaux de production record, on risque de diffuser des messages contradictoires.

Il est important dans une organisation **de mettre en concordance l'univers symbolique**, les signes qui permettent d'interpréter la réalité **et l'univers technique** qui encadre la réalisation concrète du travail.

Exemple : si, d'un point de vue technique, on souhaite que les collaborateurs coopèrent pour trouver des solutions à des problèmes qu'ils ont en commun, il est préférable d'organiser les locaux de l'entreprise de telle sorte qu'on n'institue pas de cloisonnement entre les services.

2. Les outils d'action sur les représentations mentales

Le jeu sur les représentations mentales passe essentiellement par les discours. Ceux-ci sont diffusés par les outils de la communication interne, mais également par la formation du personnel. Ils peuvent également être inscrits dans les outils de gestion et dans l'agencement des espaces de travail.

A. La communication interne

La communication peut se décrire comme un enchaînement d'opérations qui consistent pour un **émetteur à encoder** un message qui passe ensuite par un **canal** avant d'être **décodé** par le **récepteur**. Ce dernier, par son comportement ou par ses réponses, signifie à l'émetteur ce qu'il en a compris. C'est ce qu'on appelle le feed-back ou la **rétroaction**. À chacune de ces étapes, le message est susceptible de subir des déformations qui en altèrent la portée.

Exemple : le PDG (émetteur) veut stimuler les ventes en mobilisant ses responsables d'agence (récepteur). Pour cela, il prépare une courbe représentant l'évolution négative du chiffre d'affaires (encodage) qu'il leur envoie par courriel (canal). À réception, les responsables d'agence comparent

cette courbe avec celle des prévisionnels de vente (décodage) et comprennent (ou pas) qu'ils doivent à leur tour mobiliser leurs commerciaux.

La communication interne sert en entreprise à **diffuser des informations pratiques** aux collaborateurs : on trouve ainsi sur les panneaux d'affichage, l'intranet, les journaux internes d'entreprise, des informations concernant la bonne marche de l'entreprise et les dispositions prises pour régler tel ou tel problème (horaires de travail, consignes de sécurité, chiffres clés de l'entreprise, dispositifs de GRH proposés aux salariés). La communication relève dans ce cas davantage de la formalisation (fiche 10) que du jeu sur les représentations mentales.

Mais elle vise aussi et peut-être surtout à **structurer leurs représentations** de l'entreprise, de ses finalités et leurs croyances à son égard. Les formes récentes de communication jouent notamment sur l'exemplarité de certains collaborateurs présentés en héros de l'organisation ou mettent en scène les dirigeants de sorte que des messages passent aux collaborateurs sous forme d'une symbolique qui reste à interpréter. La communication interne prend ainsi des formes cérémonielles.

Exemple :

en posant dans *Paris Match*, en septembre 2000, affalé sur un lit en arborant ostensiblement des chaussettes trouées, et lisant un livre écrit par des économistes de gauche intitulé *La Bourse ou la vie*, Jean-Marie Messier, PDG de Vivendi, montrait que la vieille institution sortait des modèles politico-bureaucratiques français pour devenir un groupe internationalisé, moderne, décontracté et en mouvement : un message adressé autant aux partenaires extérieurs de l'entreprise qu'à ses collaborateurs en interne.

B. La formation

La formation est également l'occasion de structurer les représentations mentales des collaborateurs. Les formations techniques sont en effet l'occasion de faire intérioriser aux collaborateurs les gestes, attitudes et comportements qui sont attendus d'eux. La formation peut avoir lieu en interne ou en externe. Dans les deux cas, former les collaborateurs peut viser à **produire des professionnels**, c'est-à-dire des membres d'une communauté (une profession) de gens partageant les mêmes façons d'appréhender les problèmes et maniant les mêmes outils. Une fois cette opération réalisée, les personnes deviennent **autonomes** dans leur façon de travailler.

> Exemple : les experts-comptables sont structurés en profession autour d'un Ordre des experts-comptables. On entre dans cette formation au terme d'un long parcours de formation conçu par et pour les professionnels eux-mêmes. Il est impensable qu'une entreprise leur dicte la façon de tenir les comptes ou de les expertiser.

C. Les outils de gestion

Les outils de gestion sont porteurs de représentations. On note ainsi que les tableaux de bord utilisés par les managers pour piloter leur activité contiennent des chiffres, des ratios, des graphiques qui « disent » les objectifs à atteindre et fixent des niveaux standards. Les actions réelles auxquelles ils conduisent finissent en retour par être intériorisées comme des valeurs et comme des normes professionnelles légitimes.

En matière de GRH, on soulignera le poids important des **outils d'évaluation** du personnel et notamment des référentiels de compétences. Lorsque ces référentiels comportent une mesure des compétences relationnelles (savoir-être, capacité d'écoute, etc.), ils précisent les comportements attendus et permettent aux

collaborateurs de créer du sens. Ils ne constituent pas pour autant une formalisation des modes opératoires à suivre. Ils véhiculent des représentations sur ce qu'est un bon professionnel.

D. L'organisation des espaces de travail

Enfin, l'organisation concrète des espaces de travail constitue un ensemble de **symboles qui véhiculent des représentations**. La décoration des locaux, la répartition des services entre les différents étages, le cloisonnement des bureaux ou, au contraire, les *open spaces* sont autant d'indications, de messages adressés aux collaborateurs.

> Exemple : le hall d'accueil du siège social de Carrefour est marqué par la présence d'horloges indiquant l'heure dans une vingtaine de pays. Celui du groupe Safran est organisé autour d'un moteur d'avion. Dans un cas l'entreprise se vit au rythme de ses différents marchés, dans l'autre on magnifie l'excellence technologique.

3. Un contrôle des croyances *a priori*

Toutes les organisations sont constituées de symboles et de systèmes de représentations, mais certaines le sont plus que d'autres et surtout plus consciemment que d'autres. Dans ces cas, le **contrôle des individus porte sur la conformité de leurs croyances et de leurs représentations**. En outre, ce contrôle s'exerce plutôt *a priori* lors du **recrutement** notamment ou lorsqu'il s'agit de faire accéder un salarié à un niveau supérieur.

L'accent sera mis sur l'adhésion aux valeurs ou sur la maîtrise des normes de la profession. Une fois l'individu engagé dans l'organisation, il sera en revanche plus compliqué de contrôler son

action parce que les normes comportementales ou les résultats à atteindre sont plus ambigus. D'ailleurs, c'est souvent pour faire face à des situations imprévisibles exigeant la mobilisation du libre arbitre des individus que l'on met en place ce type d'organisation. De même, il est difficile de mettre en place des jeux de sanctions et récompenses qui viendraient orienter les comportements en cas de déviance par rapport aux normes.

Le contrôle *a posteriori* qui pourrait s'appliquer conduit donc plus souvent à des décisions d'exclusion qu'à la mise en place d'actions correctrices. Ainsi, si la tentation d'agir sur les croyances des salariés est forte, cela n'est pas toujours possible.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

11.1 Jouer sur les représentations des salariés en entreprise, c'est :

- a. dangereux.
- b. irrationnel.
- c. aussi nécessaire qu'inévitable.

11.2. Lorsque les salariés interprètent mal un message communiqué par leur direction, on peut affirmer que :

- a. ils n'ont pas le niveau intellectuel pour comprendre ce qui leur est dit.
- b. la communication a été menée de telle sorte que des distorsions sont intervenues dans la chaîne de diffusion de l'information.
- c. ils sont obnubilés par leurs intérêts personnels.

11.3. Être un professionnel signifie :

- a. appartenir à une communauté soudée par la même conception des objectifs à atteindre et des moyens à mobiliser.
- b. respecter scrupuleusement les consignes données par la hiérarchie.
- c. être performant dans son travail.

11.4. Peut-on changer la culture d'une entreprise ?

- a. Non, la culture est par nature ce qui est stable et enfoui.

- b. Oui, en communiquant sur les nouvelles valeurs de l'entreprise.
- c. Oui, en recrutant et en recomposant le collectif.

11.5. Recruter des gens issus d'horizons divers est souvent présenté comme quelque chose de bénéfique aux entreprises.

- a. C'est vrai, cela améliore le climat social.
- b. C'est vrai, cela améliore la qualité des décisions prises en élargissant les perspectives sur les problèmes.
- c. C'est faux, des gens différents ne raisonnent pas de la même manière et se coordonnent moins bien.

Exercice. La mise en place d'une culture d'entreprise

Google, une culture d'entreprise ludique et libertaire ?

Chez Google, entreprise bien connue qui gère le moteur de recherche du même nom, la politique consiste à « laisser les gens s'emparer des sujets qui leur paraissent importants ». La liberté semble totale et les salariés travaillent dans des conditions qui font rêver : les locaux sont colorés, les espaces de détente particulièrement attractifs. L'ambiance semble essentiellement ludique. Voir :

http://www.google.fr/intl/fr/jobs/

En enquêtant sur le modèle d'organisation mis en place par Google, le journaliste Gilles Cayatte en a tiré un reportage diffusé sur France 5 intitulé « La machine à penser ». Commentez le titre de ce reportage.

CORRIGÉS

QCM

11.1. ☑ **c.** Les salariés ne sont ni des robots programmés ni des êtres obéissant de façon servile. Il est toujours nécessaire de faire appel à leur créativité et à leur sens de l'initiative. Jouer sur leurs représentations permet de guider leur action. On peut même aller plus

loin et dire que la gestion, dans son ensemble, est une vaste opération de construction de représentations de la réalité susceptible de guider les comportements dans les organisations.

11.2. **b.** Un message mal interprété par ceux qui le reçoivent s'explique par des dysfonctionnements le long de la chaîne de transmission de l'information : le codage, le canal ou le décodage peuvent avoir créé du « bruit ». Le niveau intellectuel du récepteur ou ses centres d'intérêts personnels peuvent être à l'origine de ces dysfonctionnements comme la mauvaise qualité de l'encodage ou encore le fait que plusieurs messages contradictoires perturbent le processus de création de sens.

11.3. **a.** Une profession est une communauté. Les professionnels s'ajustent entre eux pour définir les normes qui doivent leur être appliquées. Dans cette acception, on intègre une profession en acquérant la qualification requise au terme d'une formation souvent pilotée par la profession elle-même.

11.4. **a.** **c.** La culture compte parmi les éléments de structure les plus stables d'un collectif. Il est donc difficile de la faire changer sauf à recomposer le collectif. La communication peut échouer à modifier la culture, notamment parce que les messages qui seraient adressés seront décodés dans le prisme de la culture ancienne et le processus de construction de sens est dès lors difficilement contrôlable.

11.5. **b.** **c.** Dans une perspective de résolution de problèmes, la multiplication des points de vue en présence améliore la recherche de solutions et pousse les acteurs à mieux se justifier donc à prendre des décisions mieux fondées. Cela est, par exemple, très important dans une organisation reposant sur une coordination fondée sur l'ajustement mutuel (voir fiche 12). En revanche, s'il s'agit de coordonner le travail par la standardisation des valeurs ou des qualifications et au sens large des représentations mentales, alors l'homogénéité doit être recherchée. Entre ces deux extrêmes, on peut toutefois chercher à

composer des collectifs de travail soudés au-delà de divergences respectées.

Exercice. La mise en place d'une culture d'entreprise

Chez Google, l'accent est mis sur la créativité de collaborateurs extraordinairement qualifiés. Google insiste donc sur le recrutement et la fidélisation des collaborateurs dont on est sûr. L'esprit Google est nécessaire pour que les collaborateurs respectent la « ligne » définie par le groupe. Cette « ligne » est elle-même soutenue par l'agencement spatial des bureaux. Pour autant, ces collaborateurs restent des commerciaux et informaticiens hors pair reconnus dans leur domaine.

L'ensemble des dispositifs de GRH est donc conçu de façon à soutenir cette organisation du travail : recrutement des meilleurs professionnels et entretiens de représentations mentales au sujet de l'entreprise et du travail qui invitent à l'innovation et au mouvement. En cela, Google est bien une « machine à penser » qui sélectionne ses membres en fonction de leur conformité aux valeurs de l'entreprise et ne rate pas une occasion de célébrer son originalité de façon cérémonielle (assemblées générales du personnel tous les vendredis…).

Pour autant, on ne saurait parler de non-conformisme chez Google dans la mesure où la pensée innovante voire décalée semble être la norme. On peut même se demander si dans une organisation aussi unanimiste, il reste une place pour de la contestation ou des contre-pouvoirs. L'information sur ce sujet reste d'ailleurs difficile à trouver sur Google…

FICHE 12

L'importance des relations interindividuelles

1. Les relations interindividuelles : clé de voûte des organisations

La formalisation des procédés ou des résultats et l'homogénéisation des représentations mentales constituent de puissants leviers de la division, de la coordination et du contrôle du travail (fiches 10 et 11).

Pour autant, ces leviers organisationnels ne peuvent tout prévoir et anticiper tous les problèmes de l'action collective. Cela est particulièrement vrai **lorsque l'organisation est amenée à réaliser des tâches peu répétitives** (modes projets, contextes changeants…) **ou lorsque la composition des équipes est souvent modifiée.**

Dans ces cas, il est nécessaire de donner la possibilité aux acteurs dans l'entreprise d'interagir pour coordonner leurs efforts. Ces interactions peuvent prendre deux formes :

- la **supervision directe**, qui repose sur la désignation d'un responsable hiérarchique qui coordonne les actions des autres membres de l'organisation ;
- l'**ajustement mutuel** qui suppose que les membres de l'organisation se mettent d'accord entre eux, entre pairs, pour se coordonner.

Ces formes sont évidemment caricaturales :

- d'une part, les responsables hiérarchiques sont toujours, dans une certaine mesure, amenés à négocier avec leurs subordonnés la condition de leur obéissance ;
- d'autre part, l'ajustement mutuel ne se met pas souvent spontanément en place et nécessite que des responsables hiérarchiques « invitent » les membres de l'organisation à coopérer.

Il s'agit toutefois de deux logiques différentes qui supposent des dispositifs de gestion eux-mêmes différenciés.

2. La supervision directe : renforcer le pouvoir de la ligne managériale

A. Les sources de pouvoir dans les organisations

La supervision directe suppose une relation de **pouvoir**. Le pouvoir, c'est-à-dire la capacité à influencer le comportement d'autrui, a plusieurs sources. Il s'appuie tout d'abord sur l'**autorité** qui peut elle-même prendre plusieurs formes. On doit à Max Weber d'avoir identifié les différents ressorts de l'autorité, c'est-à-dire la façon de légitimer le pouvoir :

- la tradition : l'autorité du père, des anciens, du monarque, issue de la coutume et des usages ;
- le charisme : l'autorité du tribun, du leader, issue de traits individuels extraordinaires ;
- la loi et la rationalité : l'autorité du technicien, de celui qui exerce officiellement la fonction de responsable choisi pour cela en fonction de ses compétences.

Mais, comme l'ont montré Michel Crozier et Erhard Friedberg, le pouvoir s'obtient également par la capacité à **contrôler certaines ressources** clés à partir desquelles on peut établir un rapport de

force (fiche 13). L'autorité n'est qu'une ressource parmi d'autres pour asseoir son pouvoir.

> Exemple : les ouvriers de maintenance qui seuls connaissent le fonctionnement des machines disposent d'un grand pouvoir sur l'ensemble des autres membres de l'organisation qui dépendent d'eux pour pouvoir travailler.

La supervision directe ne s'exerce donc pas forcément de façon autoritaire. Les managers en situation de diriger une équipe peuvent jouer de leur place dans la hiérarchie et de la manipulation de sanctions et de récompenses, mais aussi de leur charisme ou de leur exemplarité. Dans tous les cas, il s'agit de faire en sorte qu'ils obtiennent ce qu'ils souhaitent de leurs subordonnés.

B. Les outils de la supervision directe

La GRH peut proposer des outils qui renforcent le pouvoir des managers. Pour cela, il faut laisser au manager la possibilité de :

- fixer les tâches à exécuter ou les objectifs à atteindre ;
- évaluer la réalisation de ces tâches ;
- décider de récompenses telles que les primes, augmentations individuelles, promotion, formations, etc. ;
- décider de sanctions en mobilisant le cas échéant l'arsenal disciplinaire (avertissement, mise à pied, licenciement…).

La gestion des ressources humaines joue un rôle important pour renforcer ce pouvoir. La mise en place d'un **organigramme** clair renforce l'autorité rationnelle légale, la **communication** d'entreprise et le jeu symbolique peuvent renforcer l'autorité traditionnelle, la **formation des managers** peut les amener à développer leur leadership et leur charisme.

Par ailleurs, l'outillage de gestion peut fournir la matière nécessaire pour **mesurer les performances individuelles**. De même, il est important que le manager soit mis en avant dans le processus

important que le manager soit mis en avant dans le processus d'évaluation en procédant lui-même aux **entretiens d'évaluation,** par exemple. Le travail doit aussi être conçu de telle sorte que, dans les **interactions quotidiennes**, le manager ait la possibilité d'observer les comportements et résultats de ses subordonnés. L'organisation spatiale du travail est donc fondamentale.

Enfin, les professionnels RH disposent de l'**expertise juridique** nécessaire pour soutenir la chaîne hiérarchique lorsque des sanctions sont prévues.

C. Le management par objectif : une supervision directe négociée

Développé par Peter Drucker aux États-Unis et repris par Octave Gélinier en France, le management par objectif est une forme atténuée de supervision directe. Il s'agit de fixer des objectifs aux unités. Ces objectifs sont ensuite déclinés à l'échelle de chaque individu. Chaque individu est alors en mesure de négocier ces objectifs, mais également les moyens mis à sa disposition pour les atteindre.

Le management par objectif est largement généralisé de nos jours, notamment pour les cadres. L'entretien est dans ces cas l'outil principal permettant de le mettre en œuvre.

Il est généralement complété par des formules de rémunération comportant une part variable individuelle qui doit motiver les collaborateurs. Ceci n'est toutefois pas toujours le cas et il peut arriver que les objectifs entrent en contradiction avec les critères de fixation de la rémunération.

3. Le management participatif : renforcer la coopération entre pairs

Plusieurs écoles de pensée ont rapidement compris la nécessité de faire une place dans les organisations à des formes participatives de

faire une place dans les organisations à des formes participatives de

management, prenant ainsi le revers du taylorisme.

A. Les fondements de la coopération

L'**école des relations humaines** autour d'Elton Mayo, a montré que les groupes de salariés pouvaient obtenir des résultats meilleurs lorsqu'il leur était possible de s'auto-organiser. Il s'agit d'une marque de reconnaissance positivement interprétée.

De même, **Mary Parker Follett** a montré que les décisions prises étaient meilleures lorsqu'elles étaient débattues parce que les points de vue exprimés sont plus nombreux et que l'on est amené à se justifier. Cela suppose que l'on tolère l'expression de conflits dans l'organisation à condition que ces conflits soient encadrés.

Enfin, **Albert Hirschman** a mis en évidence le fait que les organisations avaient parfois plus à gagner à laisser leurs salariés (ou leurs clients) s'exprimer plutôt qu'à favoriser leur silence ou leur départ. L'expression est l'occasion de découvrir des dysfonctionnements.

Il ressort de toutes ces recherches que le management participatif est source d'apprentissage et d'amélioration de l'organisation. Il est en outre nécessaire de recourir à ce type de management dès lors que les problèmes à régler sont d'une complexité telle qu'un seul manager ne peut maîtriser l'ensemble des savoirs nécessaires à leur résolution et qu'une collaboration s'impose.

L'ajustement mutuel est d'autant plus nécessaire que les qualifications sont élevées et les problèmes complexes et peu récurrents.

B. Les dispositifs visant l'amélioration continue de la production

Les exécutants ont une connaissance intime des procédés de travail qu'ils expérimentent sans cesse. Le management participatif peut chercher à capter cette connaissance pour améliorer les procédés de travail. Ces modes de gestion sont souvent directement inspirés des pratiques des entreprises japonaises découvertes dans les années 1970

pratiques des entreprises japonaises découvertes dans les années 1970

et 1980 en Occident. Ils découlent également des tentatives d'enrichissement du travail consécutives à la dénonciation du taylorisme après 1968, jugé particulièrement aliénant.

Les **cercles de qualité** consistent à réunir des groupes de travail autour d'un problème précis et à rechercher en commun des solutions en mobilisant la réflexion des personnes directement concernées par ce problème. Il s'agit d'une pratique dont l'intitulé est maintenant désuet mais qui continue d'être utilisée.

Le ***lean management*** est un ensemble de pratiques de gestion qui consistent à donner davantage de responsabilités aux groupes de travail pour qu'ils recherchent de façon continue à améliorer leurs procédés et limiter les gaspillages. Les temps morts et les stocks sont particulièrement visés par ces démarches.

Les **groupes de travail semi-autonomes** sont des équipes de travail laissées libres de s'organiser comme bon leur semble pour atteindre les objectifs qu'on leur fixe. L'organisation en GSA se substitue largement aux agents de maîtrise et à l'encadrement intermédiaire.

Exemple : chez Axa Banque, les collaborateurs d'une même équipe se réunissent tous les matins pendant dix minutes (le *morning meeting*) pour élaborer le plan de charge de la journée et se répartir les problèmes à traiter à très court terme.

C. Les dispositifs visant l'innovation, la construction de connaissance et la réalisation de projets

Le management participatif prend également des formes qui visent à faire circuler de l'information entre des individus en charge de questions communes. Il s'agit alors d'organiser le partage d'information et la codécision sur des thèmes souvent mal cernés *a priori*.

Les **groupes-projets** sont des équipes associant généralement des représentants de divers services d'une entreprise (production, marketing, R&D…) en vue de régler un problème transversal ou de porter une innovation. Les groupes-projets ont pour caractéristique d'être éphémères et d'être confrontés à des problèmes encore mal cernés. Ils ont pour but de mettre en présence des personnes porteuses des différentes logiques issues des différents services pour permettre leur collaboration. Ils sont typiquement des instances dans lesquelles l'ajustement mutuel est nécessaire.

Les **communautés de pratiques** sont des outils permettant de diffuser des « bonnes pratiques » ou des connaissances entre personnes exerçant des activités similaires ou confrontées à des problèmes identiques. Les experts qui y participent échangent entre eux de ces thématiques. Lorsque ces outils sont informatisés, on parle de plus en plus de « réseaux sociaux d'entreprise ». Ces communautés de pratiques peuvent également dépasser le cadre de l'organisation, à l'image des forums spécialisés par thème que l'on peut rencontrer sur Internet.

D. Développer l'intérêt et l'envie de coopérer

Dans tous les cas, le management participatif suppose de la coopération entre les personnes impliquées. La **coopération n'est pas spontanée,** il faut que les individus y aient intérêt, d'une part, et qu'ils nouent des relations affectives positives et réciproques, d'autre part.

Les professionnels de la GRH peuvent tenter de mettre en place des dispositifs renforçant ces deux conditions.

La fixation d'objectifs collectifs et de récompenses elles aussi collectives (primes de groupe, intéressement…) sont des pratiques à privilégier. L'individualisation peut avoir pour effet de casser les solidarités.

Il peut être utile d'associer les collaborateurs à la sélection des personnes entrant dans l'équipe afin de s'assurer que la socialisation des entrants se fera dans de bonnes conditions. La

GRH peut ainsi promouvoir certaines formes de cooptation. Elle peut également chercher à favoriser des profils d'individus qui « jouent le jeu » du collectif en se montrant loyaux, ouverts, coopératifs.

Exemple :

dans l'entreprise Massachussetts Financial Services, gros opérateur américain de services de placements financiers, les recruteurs ont pour consigne d'éviter de sélectionner des « stars ». Les analystes et gestionnaires de portefeuille sont par ailleurs rémunérés selon une formule collective dépendant de la performance financière des fonds générés, mais aussi sur une base individuelle, par une pratique de 360° : chacun est évalué de façon anonyme par son supérieur, mais aussi par ses collègues, par ses subordonnés, par ses clients...). Enfin, les critères d'évaluation prennent en considération à la fois la performance financière dégagée et la participation au collectif de travail (qualité des feedbacks, effort d'intégration des nouveaux...).

4. Une remise en cause du management intermédiaire

Le développement de ces pratiques de leadership et de management participatif modifie considérablement le rôle du management intermédiaire. Les cadres de proximité doivent savoir sortir d'un modèle dans lequel ils supervisent le travail des membres de leurs équipes. Ils doivent davantage être à leur écoute et jouer un rôle de négociation et d'animation. Souvent désignés en fonction de leur expertise technique, ils sont parfois mal à l'aise avec ces nouvelles tâches qui nécessitent des compétences comportementales qu'ils n'ont pas nécessairement

développées dans leurs expériences préalables. Ils sont également confrontés à des collaborateurs qui peuvent les dépasser en expertise, ce qui pose le problème permanent de leur légitimité dans l'exercice de leur pouvoir.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

12.1. À quoi servent les groupes projets ?

- a. À dynamiser les relations dans une équipe de travail.
- b. À associer des individus pour une tâche collective incertaine et éphémère.
- c. À se passer de responsable hiérarchique.

12.2. Faut-il avoir de l'autorité pour avoir du pouvoir ?

- a. Oui, il faut avoir de la poigne pour être obéi.
- b. Oui, mais il vaut mieux être charismatique.
- c. C'est mieux, l'autorité légitime le pouvoir.

12.3. Quelle est la finalité du management par objectif ?

- a. Impliquer les salariés en discutant avec eux des objectifs qu'ils doivent atteindre.
- b. Mettre en place des critères objectifs d'évaluation des résultats des salariés de telle sorte que chacun ait les mêmes à atteindre.
- c. Fixer des objectifs ambitieux pour obtenir plus d'efforts de la part des salariés.

12.4. L'absence de contestation est-elle le signe d'une bonne gestion des RH ?

- a. Oui, si personne ne se plaint, c'est que tout va bien.
- b. Oui, il vaut mieux que les contestataires ne puissent pas diffuser leurs idées.
- c. Non, les conflits permettent d'améliorer les décisions et de prendre conscience des problèmes.

12.5. Pourquoi faut-il construire des grilles d'évaluation ?

- a. Pour permettre aux collaborateurs de réfléchir aux critères sur lesquels ils seront évalués.

ils seront évalués.

- b. Pour limiter le pouvoir de l'encadrement intermédiaire en évitant les évaluations arbitraires.
- c. Il vaut mieux s'en passer : les collaborateurs savent bien ce qu'ils ont à faire.

12.6. Qu'est-ce qu'une communauté de pratiques ?

- a. Un événement annuel plutôt festif au cours duquel les gens qui font le même travail se rencontrent et apprennent à se connaître.
- b. Un groupe de gens qui partagent dans leur activité professionnelle les mêmes problématiques et qui échangent de façon permanente leurs connaissances et expertises à ce sujet.
- c. Un groupe de gens qui examinent ensemble les solutions pratiques à apporter à un problème défini.

12.7. Peut-on coordonner le travail d'une équipe sans avoir à se parler ?

- a. Oui, on peut se coordonner si les tâches sont bien formalisées.
- b. Oui, on se coordonne si les membres de l'organisation sont guidés par des représentations adaptées.
- c. Non, les règles ne sont jamais assez précises et les représentations assez poussées pour que l'on puisse éviter d'avoir à établir des relations interindividuelles.

Exercice. Analyser une grille d'évaluation

Montrer en quoi la grille d'évaluation proposée ci-dessous constitue un instrument susceptible d'augmenter le pouvoir du supérieur hiérarchique ou au contraire de le tempérer.

Nom : Prénom :	0	1	2	3
Interactions professionnelles Le collaborateur participe activement aux échanges professionnels.				
Compétences dans le poste Le collaborateur est totalement autonome dans ses fonctions. Le collaborateur remplit les objectifs assignés. Le collaborateur est force de proposition dans son domaine d'expertise.				
Auto-motivation Le collaborateur se montre enthousiaste au quotidien. Le collaborateur est intrinsèquement motivé. Le collaborateur encourage les autres.				

Progression personnelle

Le collaborateur met à profit les feedbacks qui lui sont donnés.
Le collaborateur cherche à progresser de lui-même.
Le collaborateur met à jour ses connaissances.

Adaptation aux changements
Le collaborateur perçoit les changements comme des opportunités.
Le collaborateur est acteur de l'évolution des pratiques professionnelles.
Le collaborateur fait preuve de souplesse dans son organisation.

Évolution envisagée
Le collaborateur a envie de progresser professionnellement.
Le collaborateur se donne les moyens de réaliser ses ambitions.
Le collaborateur anticipe les évolutions de sa fonction.

Créativité
Le collaborateur a souvent de nouvelles idées dans son travail.
Le collaborateur arrive à penser au-delà de l'existant.
Le collaborateur fait preuve d'imagination pour résoudre les problèmes.

CORRIGÉS

QCM

12.1. **b.** Un groupe projet est une équipe d'individus chargés de mener une action ponctuelle aux contours souvent mal définis *a priori*. La mise au point d'un nouveau produit en est un bon exemple. Les équipes projets ne sont pas pérennes et leurs membres sont issus de différents services dans lesquels les individus peuvent être encadrés par des supérieurs hiérarchiques.

12.2. **c.** Au sens de Max Weber, l'autorité est ce qui légitime le pouvoir. Le charisme constitue une des formes d'autorité, mais ce n'est pas la seule. Avoir de la poigne renverrait plutôt à un exercice illégitime du pouvoir, plus ou moins violent.

12.3. **a.** Le management par objectif consiste à négocier les objectifs et à discuter des moyens nécessaires pour les atteindre. C'est donc l'occasion de créer un dialogue qui suscite l'adhésion des

collaborateurs. Dans la plupart des entreprises, les collaborateurs ont des objectifs, mais ils ne sont pas toujours négociés. Ce n'est donc pas toujours du management par objectif.

12.4. **c.** Albert Hirschman et Mary Parker Follett ont montré que l'existence de conflits, pourvu qu'ils soient encadrés, permet de mieux favoriser la construction d'accords en poussant les parties prenantes à considérer un spectre plus large de solutions et à mieux justifier leurs points de vue. L'absence de conflit est plutôt le signe de l'apathie des parties prenantes ou de leur incapacité à s'exprimer ce qui est plutôt contreproductif. La gestion des conflits est ainsi une des compétences fondamentales des gestionnaires RH.

12.5. **a.** **b.** Dans la perspective d'une coordination du travail reposant sur les relations interindividuelles, de type supervision directe ou ajustement mutuel, les grilles d'évaluation encadrent les comportements et encadrent l'arbitraire managérial. La réponse c n'a de sens que si les collaborateurs savent à l'avance ce qu'ils ont à faire et s'il n'y a pas de doute à ce sujet. Cela n'est le cas que dans les organisations reposant sur des formes de standardisation des tâches, des résultats, des qualifications ou des valeurs.

12.6. **b.** Une communauté de pratiques est un réseau d'experts qui échangent de façon permanente au sujet des bonnes pratiques et qui trouvent dans ce réseau une source de connaissances et l'occasion de soumettre des problèmes auprès de leurs pairs.

12.7. **c.** La standardisation des tâches, des résultats, des qualifications ou des valeurs sont des idéaux-types. Des délires managériaux voudraient que tout soit prévisible et planifiable, que la culture et la formation règlent tous les problèmes de coordination. Or, ce n'est jamais complètement le cas, ce qui laisse la place à des jeux de pouvoir et des relations interindividuelles.

On voit bien que la grille d'évaluation proposée ne se réfère à aucune norme qui pourrait être opposée au manager en charge de l'évaluation. Le collaborateur est donc très largement soumis à l'arbitraire de son responsable hiérarchique. Cela ne signifie pas qu'il en abusera, mais cela accroît très clairement son pouvoir et donc renforce la supervision directe.

En effet, ni les comportements ni les résultats ne sont formalisés. Au contraire, la grille décrit un collaborateur idéal qui serait avant tout enthousiaste, désireux de progresser en suivant les conseils donnés par sa hiérarchie, positif à l'égard des changements, souhaitant faire carrière dans l'entreprise… Cette grille constitue un modèle de contrôle de la socialisation des collaborateurs poussé jusqu'à la caricature. Elle permet de mesurer l'adhésion bien plus que les réalisations ou des compétences explicitées.

Il s'agit en cela d'un outil potentiellement dangereux. Mis dans les mains d'un manager indélicat ou inexpérimenté, il peut produire des dégâts importants. Un tel outil ne devrait pas être utilisé seul. Il faut prévenir les risques de dérives par d'autres pratiques telles que la possibilité de recours auprès d'une instance interne à l'entreprise (équipes RH, N+2…) et la compléter par d'autres formes d'évaluation telles qu'une mesure des résultats obtenus ou un référentiel de compétences explicite.

FICHE 13

La gestion du changement

1. Les jeux de pouvoir en organisation

Une organisation a pour but d'encadrer les comportements de ses membres afin de permettre l'action collective.
Comme cela a été vu dans les précédentes fiches, les membres sont encadrés par des règles formelles, des systèmes de représentations mentales ou encore pris dans les mécanismes des relations de pouvoir.

A. La notion d'acteur

Pour autant, les membres de l'organisation ne sont pas des pantins, ils peuvent eux aussi avoir des stratégies et chercher à défendre leurs intérêts. On parle alors d'**acteurs** pour désigner ces individus dotés d'une rationalité, c'est-à-dire :

- dotés d'objectifs propres et singuliers qui les distinguent les uns des autres ;
- capables de calculer les coûts et bénéfices liés à leurs décisions au regard de ces objectifs.

Michel Crozier et Erhard Friedberg ont montré que les organisations étaient des lieux dans lesquels s'affrontent des intérêts potentiellement divergents et que chaque individu est **porteur de sa propre rationalité** dépendant de sa personnalité, de ses ressources personnelles...

Exemple : un père de famille d'origine modeste avec une formation acquise sur le tas n'aura pas les mêmes comportements à l'égard de l'organisation qu'un jeune homme célibataire doté d'un diplôme reconnu sur le marché.

Le second est susceptible de prendre des risques que le premier ne peut se permettre. Mais les deux individus sont rationnels.

B. Jeux de pouvoir et zones d'incertitude

Les acteurs sont tous dotés d'un certain pouvoir qu'ils peuvent utiliser pour faire avancer ou défendre leurs intérêts matériels ou symboliques.

Ce pouvoir, selon Crozier et Friedberg, réside dans la capacité à négocier sa contribution avec les autres membres de l'organisation. Pour bien négocier il faut savoir créer de l'**incertitude** quant à son propre comportement, c'est-à-dire ne pas dévoiler ce que l'on souhaite obtenir et ce que l'on est susceptible d'offrir en échange.

Ces auteurs identifient quatre formes d'incertitude et sources de pouvoir :

Le pouvoir lié à l'**expertise** : le fait de détenir des connaissances et des savoir-faire qui rendent l'acteur incontournable ou lui permettent d'entretenir de l'ambiguïté au sujet de ce qui est faisable ou non.

Exemple : les informaticiens ont des savoirs mystérieux qui font qu'il vaut mieux ne pas les affronter frontalement. Eux seuls connaissent la gravité réelle d'une panne et sont en mesure de récupérer ou non les données de leurs collègues.

Le pouvoir lié aux **réseaux** : le fait d'être dans une situation d'intermédiaire qui permet de contrôler les relations de

d'intermédiaire qui permet de contrôler les relations de

l'organisation avec l'extérieur.

Exemple : les salariés qui ont des responsabilités politiques locales peuvent en jouer pour exercer du pouvoir, tout comme les commerciaux par qui les contrats arrivent.

Le pouvoir lié à la diffusion de l'**information** : le fait d'être le détenteur d'informations et d'avoir la maîtrise de leur communication donne du pouvoir sur ceux qui ont besoin de cette information.

Exemple : les managers de proximité peuvent exercer un pouvoir sur les équipes RH en remontant de façon plus ou moins fiable, rapide ou synthétique les informations dont elles ont besoin : évaluation du personnel, rapports d'incidents, besoins de formation…

Le pouvoir lié à la **maîtrise des règles** : la connaissance des règles formelles de l'organisation, la capacité de choisir de les appliquer ou non, la capacité de créer de nouvelles règles sont des éléments fondateurs du pouvoir.

Exemple : les managers de proximité peuvent choisir d'appliquer de façon plus ou moins stricte les règles régissant les horaires de travail. Inversement, un salarié qui connaît les règles en la matière peut les opposer à son manager.

2. La notion de régulation sociale

L'organisation est le lieu de la rencontre entre les efforts déployés par les dirigeants pour définir les comportements et les efforts des salariés pour conserver des marges de liberté. La notion de **régulation sociale** rend compte de cet **équilibre**. Elle se définit comme la production de règles qui permettent la communication, l'échange, la collaboration et même le conflit. Elle permet d'éviter que les jeux de pouvoir ne débouchent sur des situations instables (acteurs complètement hors de contrôle ou management totalement tyrannique).

A. Régulation de contrôle, régulation autonome

Jean-Daniel Reynaud distingue deux formes de régulations :

La **régulation de contrôle** est la régulation **officielle**, celle mise en place par la direction pour influencer les acteurs. Elle passe par la définition des règles formalisées, par la maîtrise des représentations mentales comme la culture ou les normes professionnelles et enfin par la mise en place des leviers renforçant la supervision directe. Elle s'exerce de l'extérieur du groupe.

La **régulation autonome** est la régulation **officieuse**, celle développée par les membres de l'organisation pour préserver leurs marges de liberté et s'auto-organiser. Il s'agit de construire de l'autonomie pour échapper au contrôle, mais c'est aussi une question d'efficacité dans la mesure où le fait de suivre les règles de contrôles conduirait inévitablement à des blocages.

B. Régulation conjointe

La régulation sociale est selon Reynaud un **équilibre**, une négociation perpétuelle entre régulation de contrôle et régulation autonome. C'est ce qu'on appelle la **régulation conjointe**.

Elle échappe largement à la direction comme aux salariés. En effet, la direction a la capacité de fixer des règles, mais ces dernières sont

interprétées par les acteurs qui peuvent en jouer.

De même, la direction peut tenter d'agir sur la culture d'entreprise, mais cela n'a d'effet que si les acteurs donnent du sens aux messages qui leur sont proposés.

Enfin, la culture conduit les acteurs à interpréter les règles formelles dans un sens ou un autre. Cela conduit à des usages différents des règles qui structurent les comportements et qui finissent par se cristalliser dans la culture.

Les règles effectives issues de la régulation sociale sont difficilement maniables par un acteur particulier.

Exemple : en 1978, dans *L'Établi*, Robert Linhart décrit la situation suivante : trois Yougoslaves occupent des postes successifs sur la chaîne de montage des serrures de l'usine Citroën. Ils sont si adroits et si rapides qu'ils parviennent à recomposer les trois postes en deux, si bien qu'un des trois peut systématiquement se libérer pour fumer une cigarette ou faire la conversation aux filles de la sellerie. Le chef ferme les yeux car la production est effectuée dans les délais et sans défaut. Bien sûr, l'encadrement aurait bien aimé supprimer l'un des trois postes puisqu'il s'avère inutile, mais on ne saurait décrire comment s'y prendre pour réaliser ces prodiges d'habileté. Par ailleurs, ces ouvriers ont toujours la possibilité de revenir au travail tel qu'il est prescrit.

3. Implications pour la gestion du changement

Lorsque l'on conçoit que le pouvoir est partagé entre tous les acteurs composant l'organisation et que la régulation sociale est systématique,

la question de la gestion du changement devient nettement plus complexe.

Certes, la direction peut agir sur les variables du système dans le cadre de la régulation de contrôle qui est à sa portée, mais le changement doit également se produire dans la sphère de la régulation autonome afin que les **forces de rappel du système** n'annihilent pas les efforts entrepris.

A. L'illusion d'un changement planifiable

L'erreur souvent commise par les dirigeants consiste à penser le changement sous la forme de nouvelles règles (nouvel organigramme, nouveaux standards de production, nouvelles règles de GRH…) à imposer au reste de l'organisation au motif qu'elles seraient plus rationnelles, plus efficaces ou plus justes.

Lorsque le changement ne se met pas en place, cela est souvent attribué à des facteurs psychologiques tels que les fameuses « **résistances au changement** », l'inertie, le manque de souplesse intellectuelle, le manque de dynamisme des collaborateurs. Le processus de **deuil** est notamment souvent invoqué pour expliquer les difficultés : les collaborateurs expérimentant le changement de quelque chose qui leur est cher doivent effectuer un travail de deuil en plusieurs phases :

– 1. déni (on refuse de voir la réalité) ;

– 2. colère (on attaque l'auteur du changement) ;

– 3. marchandage (on tente de revenir sur le changement en proposant des concessions) ;

– 4. dépression (profond abattement, résignation) ;

– 5. acceptation (le changement commence à faire sens et on se projette positivement dans l'avenir).

La gestion du changement consiste dans cette optique à rester ferme sur les principes du changement (nature, portée, délais…) tout en **accompagnant les personnes sur le plan psychologique** ;

communication, cellules d'expression, soutien psychologique. Il n'est

pas question de nier cette dimension, mais il faut savoir la dépasser pour ne pas faire peser les échecs sur les seuls individus supposés incapables de changer ou, pire, récalcitrants.

B. Les origines systémiques de la résistance au changement

L'approche précédente méconnaît le fait que l'organisation est un système qui a ses forces de rappel. Gérer le changement consiste aussi à mettre en cohérence l'action du management intermédiaire et à agir sur la culture de façon à **modifier l'ensemble des composantes du système**. Il s'agit d'agir simultanément sur la culture, les règles et les styles de management.

> **Exemple :** il est régulièrement question de modifier le comportement des enseignants du primaire et du secondaire en leur donnant la possibilité de bénéficier de primes ou d'avancement de carrière en fonction des résultats obtenus. Ces réformes échouent dans l'œuf parce qu'elles sont mises en place alors que la culture professionnelle des enseignants tend à l'égalitarisme et au seul jugement possible par les pairs et que la ligne managériale des établissements scolaires est quasi-inexistante.

Par ailleurs, les changements organisationnels ont souvent pour effet de modifier les circuits d'information, de modifier les expertises incontournables, de changer les règles formelles ou encore de changer le périmètre de l'organisation et donc ses points de contact avec l'extérieur. Ce sont souvent les éléments à partir desquels les **jeux de pouvoir** et les rapports de force sont construits qui sont modifiés. Les résistances aux changements peuvent alors s'expliquer par le fait que **les acteurs n'y ont tout simplement pas intérêt**.

Ainsi, la gestion du changement suppose que l'on tienne compte du système de représentation des acteurs, des jeux de pouvoir, des règles formelles.

Enfin, il faut probablement, en matière de gestion du changement, accepter de ne pas tout contrôler et de laisser l'organisation-système s'équilibrer autour de solutions qui ne sont pas forcément prévues.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

13.1. Qu'est-ce que la régulation sociale ?

- a. L'ensemble des lois, conventions, règlements, qui encadrent la GRH.
- b. L'ensemble des mécanismes qui font qu'une organisation en tant que système social se donne des règles et se maintient.
- c. Le pilotage par la direction de l'organisation.

13.2. D'où vient le pouvoir en organisation, selon Crozier et Friedberg ?

- a. De la place statutaire que l'on occupe dans l'organisation.
- b. Des caractéristiques individuelles telles que la ténacité ou le charisme.
- c. De la capacité à maîtriser l'incertitude.

13.3. Un changement abouti, c'est un changement qui :

- a. se traduit par un nouvel équilibre dans l'organisation.
- b. est compris par tous et ne suscite plus de contestation.
- c. a été mené dans le respect des délais.

13.4. Peut-on changer les règles formelles sans changer la culture de l'entreprise ?

- a. Oui, mais un changement de règles peut conduire à de nouveaux comportements qui peuvent à terme modifier la culture.
- b. Non, car la culture détermine le sens donné aux règles et l'appropriation qui en sera faite par les acteurs.
- c. Non, culture et règles formelles sont clairement déconnectées dans une organisation.

13.5. Quand parle-t-on d' « acteurs » en théorie des organisations ?

- a. Lorsqu'on fait référence à des salariés chargés de prendre la parole pour les autres.

- b. Lorsqu'on fait référence à des individus capables de mener des stratégies servant leurs intérêts.
- c. Lorsqu'on fait référence au fait que les individus sont figés dans les rôles prévus par les règles et la culture d'entreprise.

13.6 Pourquoi parler de deuil lorsqu'on analyse le changement organisationnel ?

- a. Cela fait référence au fait que les salariés doivent intérioriser et accepter le changement, ce qui est un processus long.
- b. Parce qu'un changement d'organisation provoque toujours des dégâts collatéraux.

Exercice. Le changement organisationnel dans le groupe La Poste

Les conséquences de l'ouverture à la concurrence

L'ouverture progressive à la concurrence a conduit La Poste à revoir sa façon de gérer son activité de service public. Les tournées des facteurs sont de moins en moins attitrées à un agent en particulier, les bureaux de poste ressemblent de plus en plus à des boutiques proposant des produits et services divers.

La façon de gérer les ressources humaines a également été revue. Les rémunérations, les avancements de grade et les mobilités étaient il y a peu encore régies par des règles objectives (réussites à des concours externes ou internes, ancienneté, statuts…). De plus en plus, la GRH s'individualise. Les managers de proximité doivent désormais détecter les potentiels et proposer des parcours de progression professionnelle qui donnent le cas échéant lieu à promotion. Par ailleurs, la rémunération tend à intégrer une part variable individuelle plus importante.

Enfin, pour gérer les mutations du groupe, la mobilité est encouragée. Des bourses à l'emploi ont été mises en place qui permettent aux agents de repérer les postes ouverts à la mutation sur lesquels ils peuvent candidater avec l'appui de leur manager de proximité.

Présenté comme cela, le changement semble positif. Pourtant, on observe de grandes variations dans les opinions des agents selon l'endroit où ils sont affectés. Les réflexes bureaucratiques perdurent parfois, les managers de proximité ne sont pas toujours à la hauteur de leur nouvelles fonctions, etc. Enfin, l'orientation plus marchande de cette entreprise de service public fait

grincer des dents. En particulier, les facteurs restent très attachés à l'idée d'être au service d'une population attitrée.

Identifiez les modifications dans les jeux de pouvoir induites par ce changement organisationnel.

CORRIGÉS

QCM

13.1. ☑ **b.** La régulation sociale est ce qui fait que l'organisation se stabilise. Elle dépend des efforts de la direction pour imposer des comportements et des efforts des acteurs pour se préserver des marges de liberté. Les lois et règlements comme les efforts de pilotage de la direction n'en sont, au mieux, que des composantes.

13.2. ☑ **c.** Le pouvoir de chacun dépend de sa capacité à préserver des zones d'incertitude et à la maîtriser. Cela permet de peser dans les rapports de force et les négociations tacites ou explicites.

13.3. ☑ **a.** Un changement réussi parvient à se cristalliser dans de nouveaux équilibres autour d'une nouvelle régulation sociale. La question des délais ou de l'adhésion des membres de l'organisation ne sont que des points de passage dans la gestion du changement.

13.4. ☑ **a.** ☑ **b.** Ces réponses sont les seules à penser l'articulation systémique entre représentations mentales et règles formelles.

13.5. ☑ **b.** La réponse a confondrait acteur et comédiens ou porte-paroles. La réponse c fait référence à ce que l'on appelle des « agents ». En l'occurrence, l'acteur dans un film de cinéma est l'agent du

réalisateur qui lui dit comment interpréter son rôle, du texte qu'il doit jouer lui-même, de ce qu'il a pu apprendre et intérioriser au conservatoire…

13.6. ✓ **a.** Le processus de deuil est un processus séquentiel long qui part du refus d'une perte (la situation antérieure) pour accepter un avenir autre (l'acceptation du changement).

Exercice. Le changement organisationnel dans le groupe La Poste

La reconfiguration des activités de La Poste modifie considérablement la façon de coordonner le travail. On évolue d'une configuration mécaniste à tendance bureaucratique (standardisation des postes et des procédés) vers une configuration plus organique qui fait appel au sens des responsabilités et à l'initiative des agents.

Ces changements de règles formelles ne sont pas toujours alignés sur les changements de culture ou sur les pratiques managériales, ce qui crée des tensions. Par exemple, les agents sont amenés à penser « client », mais ils restent tenus symboliquement par le serment passé à l'embauche et la culture du service public parfois jugée incompatible avec la nouvelle culture commerciale.

De façon caricaturale, l'encadrement intermédiaire prend du pouvoir sur les agents. Ces derniers étaient il y a peu encore largement protégés derrière les normes de production. En demandant aux chefs d'équipe de prendre en charge l'évaluation des agents (détection des potentiels et décisions de rémunération), leur pouvoir est renforcé.

Mais l'encadrement intermédiaire n'est pas toujours préparé à ce nouveau rôle. Pouvoir se réfugier derrière des règles et des normes pouvait avoir quelque chose de confortable car cela permettait d'éviter d'entrer dans le difficile jeu des relations interindividuelles.

FICHE 14

La variété des modèles de GRH

1. Variété des organisations et modèles de GRH

Une des finalités de la GRH est de soutenir l'organisation. Il y a donc autant de façons de gérer les RH que de façons de s'organiser.

On doit à François Pichault et Jean Nizet la mise en évidence de cinq modèles de GRH qui sont chacun adaptés à un contexte particulier. La GRH est donc **une fonction éminemment contingente**. Ils organisent leur présentation de ces modèles autour de la typologie des formes de coordination de Mintzberg (fiche 8).

A. Une GRH discrétionnaire pour soutenir la supervision directe

La GRH dicrétionnaire tend à renforcer le pouvoir hiérarchique, ce qui permet de gagner en souplesse. La gestion des individus se fait sur la base de **critères implicites** de telle sorte qu'ils sont peu opposables à la hiérarchie. Les rapports de pouvoir mettent directement en relation les salariés et le patron.

La régulation de ce type de relation suppose l'existence d'un rapport de **confiance** entre ces acteurs. C'est la métaphore de la famille sous

l'autorité patriarcale qui décrit le mieux le modèle. Tout de la famille sous

Exemple : la gestion des ressources humaines chez les grossistes du textile décrite dans le film *La vérité si je mens*.

B. Une GRH objectivante pour soutenir la standardisation des procédés et des résultats

À l'opposé du modèle précédent, la GRH objectivante tend à **renforcer la norme et la conformité** à des standards, ce qui permet de stabiliser l'organisation. Les critères sont très formalisés et impersonnels. Il s'agit d'amener les individus à se mouler dans leur poste, dans leur fonction. Les rapports de force mettent en prise les concepteurs de ces règles (DRH et organisations syndicales). Tout repose sur le **caractère impersonnel et transparent** de la GRH.

La métaphore de la hiérarchie rationnelle légale, au sens de Max Weber (la « cage de fer ») décrit assez bien ce modèle.

Exemple : la gestion des personnels de la fonction publique ou des organisations taylorisées.

C. Une GRH individualisante pour soutenir l'ajustement mutuel

La GRH individualisante renforce la coopération entre les membres de l'organisation. Elle permet par la **négociation sur une base individuelle d'ajuster les critères de GRH aux problématiques de chacun**. On gagne en souplesse et on respecte la contribution potentielle des individus souvent qualifiés. Le système d'acteur met en présence les salariés et leur hiérarchie directe. L'entreprise fonctionne alors comme un marché où la négociation est de mise.

Exemple : la gestion des consultants dans un cabinet de conseil.

D. Une GRH délibérative pour soutenir la standardisation des qualifications

La GRH délibérative repose sur l'autonomie d'opérateurs appartenant à la même profession. Elle échappe largement à l'organisation qui les emploie. **Ce sont les professionnels entre eux qui décident des règles et des critères qui leur sont applicables**. Le jeu de pouvoir se déroule donc entre les professionnels. La GRH est une sorte de traité auquel les professionnels adhèrent à leur entrée dans la profession.

Exemple : la gestion des musiciens et chanteurs dans un opéra.

E. Une GRH valorielle pour soutenir la standardisation des valeurs

La GRH valorielle renforce l'adhésion à des valeurs et à une culture. **Les valeurs de référence sont bien connues de tous et se traduisent en critères de GRH peu explicites.** Ceux qui ont le pouvoir sont ceux qui incarnent ces valeurs et peuvent désigner les « croyants » ou les « mécréants ». La dimension individuelle de la GRH est peu mise en avant car la mission doit primer sur tout le reste. C'est la métaphore du clan qui résume ce modèle.

Exemple : la gestion des permanents dans une association caritative.

2. Les pratiques de GRH

Cette description de la GRH en **cinq idéaux-types** permet de donner du sens à la multitude des pratiques observées concrètement dans les organisations. Le tableau suivant précise de quelles pratiques sont faites ces formes de GRH, dont aucune, rappelons-le, n'est supérieure à une autre.

Tableau 14.1. Les différents modèles de GRH

	DISCRÉTIONNAIRE	OBJECTIVANT	INDIVIDUALISANT	DÉLIBÉRATIVE	VALORIEL
Entrées	non planifiées, importance des références et du réseau	planification quantitative, concours, critères impersonnels	gestion prévisionnelle des compétences, sélection forte, simulations	professions réglementées, validation collégiale	processus de sélection basé sur l'adhésion aux valeurs et la mission
Départs	congédiements sur le champ, conflictuels	licenciement collectif, préretraite	exit interviews, soutien à l'employabilité, outplacement	exclusion par les pairs ou départs volontaires, radiations	exclusions dues au manque de conformité aux valeurs
Intégration & culture	loyalisme, esprit-maison	soumission à l'autorité formelle et aux règles	culture d'entreprise, et culture-projet	faible attachement institutionnel, corporatisme	culte du don de soi, abandon à la mission
Formation	sur le tas, à court terme, informelle	institutionnalisée, transmission de savoir-faire, à court terme	institutionnalisée, coûts importants, long terme	entièrement sous la maîtrise des professionnels eux-mêmes, colloques…	faiblement institution-nalisée
Évaluation	informelle, interventions dans la vie privée	basée sur la description de poste, critères standards (échelle de notation, etc.)	basée sur des critères (re)négociés en fonction des compétences, sur objectifs	basée sur des critères définis par les pairs, influence directe sur la promotion	basée sur l'adhésion personnelle à la doctrine
Mobilité	informelle ou absente	basée sur l'ancienneté ou des concours, classifications	basée sur le mérite, plans de carrière personnalisés	basée sur l'élection parmi les pairs, mandats à	question illégitime, basée sur la conformité aux

				durée déterminée	valeurs
Rémunération	salaire au temps aléatoire, inégalités injustifiées	échelle de salaire, basée sur l'ancienneté ou la description de poste	salaire variable, lié au mérite, nombreux incentives	équilibre entre salaire fixe, mérites et revenus externes	question illégitime : la motivation est liée à la mission même
Communication	informelle, contacts directs	*top-down*, (notes, rapports, réunions)	à la fois latérale, ascendante et informelle, usage intensif des NTIC	à la fois latérale et collégiale, orientée vers l'extérieur	rappel constant des valeurs
Management participatif	faible (exécution d'instructions)	procédures d'information/ consultation	co-décision	co-décision, y compris au niveau stratégique	consultation sur les orientations doctrinales
Temps de travail	heures supplémentaires, arrangements informels	uniforme, claire différenciation travail/hors travail	négocié et flexible	totalement hors contrôle institutionnel	pas de différenciation vie privée/ professionnelle
Relations sociales / syndicats	absentes	principe de la délégation	principe de l'expression directe	associations professionnelles et lobbies	absentes

Pichault F. et Nizet J., *Les pratiques de gestion des ressources humaines*, 2e édition, Le Seuil, 2013.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

14.1. Les entreprises ont tendance à individualiser la gestion des ressources humaines (augmentations et primes individuelles, formation personnalisée…) :

- a. parce que cela est clairement plus motivant pour les salariés.
- b. parce que cela coûte moins cher.
- c. c'est peut-être une erreur, l'individualisation n'est pas pertinente partout.

14.2. Pour être recrutés, après avoir décroché un doctorat, les universitaires français sont d'abord qualifiés par une instance nationale composée d'universitaires élus puis présentent leur

candidature dans les universités devant un jury d'universitaires.

Ils sont ensuite évalués par d'autres universitaires qui décident de leurs promotions.

- a. C'est une gestion fermée des RH qui pousse au repli sur soi corporatiste.
- b. C'est la marque d'un modèle de GRH délibérative.
- c. C'est la preuve que les universités sont des bureaucraties immobiles.

14.3. Pauline est titulaire d'un master en gestion des associations humanitaires. Elle a été recrutée il y a 10 ans à un niveau de salaire proche du SMIC au Secours Populaire. Elle n'a pas vraiment été augmentée depuis et ses responsabilités ont certes très nettement évolué (elle gère maintenant les séjours à l'étranger pour des enfants défavorisés) mais elle a gardé le statut d'animatrice socio-culturelle. Elle envisage de démissionner.

- a. Il faut absolument revoir avec elle les conditions de son implication et redresser sa rémunération et son statut pour qu'elle reste.
- b. Il faut lui expliquer que la GRH a ses règles auxquelles on ne peut déroger.
- c. Elle a perdu la foi en la mission, il faut qu'elle parte.

14.4. Delphine a pendant 10 ans gravi les échelons d'une compagnie d'assurances : développeur informatique, chef de projet informatique, chef de projet organisation, animatrice de dispositifs de gestion de la qualité… La pression liée aux projets, aux objectifs annuels, à la nécessité de développer sans cesse ses compétences et ses « talents » l'ont épuisée. Elle vient de se syndiquer et milite pour des augmentations générales et le rétablissement de badgeuses pour contrôler les temps de travail.

- a. C'est la remise en cause d'une gestion individualisée des RH et l'expression d'un souhait d'évolution vers une forme objectivante.
- b. Les syndicats sont le refuge de ceux qui ne tiennent pas le rythme.
- c. C'est la remise en cause d'une GRH corporatiste et le souhait d'un recentrage sur des valeurs solides.

14.5. Rémi dirige une menuiserie. Il a 15 « gars » sous ses ordres qu'il a tous recrutés dans l'équipe de rugby qu'il entraîne le samedi après-midi. Un consultant le démarche pour mettre en place un logiciel permettant de gérer les heures supplémentaires, les droits à la formation, de suivre les performances hebdomadaires atteintes. Quelle est la réponse la plus probable ?

- a. Ce n'est pas la peine, mes gars je les connais comme si je les avais faits et ils me doivent tout, je n'ai pas besoin de ces bidules pour les gérer.

- b. C'est intéressant, cela me permettrait d'être plus transparent et plus équitable dans les décisions que je prends.

- c. Non merci, ça coûte trop cher.

Exercice. La GRH dans une société en forte croissance

Un site de rencontres en expansion refont sa GRH

Créé en 2003, Tirami-su est un site de rencontres par Internet qui a connu une croissance fulgurante (700 000 abonnés), et emploie actuellement 410 salariés.

L'entreprise a recruté un DRH quand le cap des 150 salariés a été franchi. Ses premières réalisations ont été d'organiser la représentation du personnel, de formaliser les entretiens annuels d'évaluation et le plan de formation.

La majorité des sites de rencontres sous-traitent à l'étranger les services de « modération ». Chez Tirami-su, les photos sont d'abord contrôlées par des entreprises sous-traitantes à l'étranger. Un second filtrage plus scrupuleux est ensuite réalisé en interne dans les bureaux de Tirami-su. Attablés en *open spaces*, 70 employés (en équivalent temps plein) recherchent, à raison de 320 annonces par heure, les photos manifestement détournées… Des conseillers plus expérimentés analysent plus de 2 500 comptes par jour à l'aide de mots-clés suspects, et ce du lundi au samedi, par roulement, de 9 heures à 18 heures.

Au marketing, en revanche, les salariés peuvent organiser plus librement leurs horaires. Le circuit hiérarchique est relativement court, les décisions peuvent être prises rapidement. Il suffit de présenter une idée susceptible d'améliorer le retour sur investissement pour obtenir le feu vert.

Mais les rémunérations sont à la traîne. Hors primes, un conseiller de base gagne 1 500 € brut, un chef d'équipe 2 000 €, un responsable de service entre 2 500 et 3 000 €.

Pour lutter contre le turnover, Tirami-su a mis en place un accord de participation 2009 et a augmenté les salaires d'embauche de 9 % au service clients. Dans ce même service vient d'être institué un système de challenge individuel et collectif qui permet de gagner entre 50 et 300 euros par mois supplémentaires. En un an, l'ancienneté moyenne a progressé de onze à dix-sept mois.

Cas fictif réalisé à partir de l'article paru dans *Liaisons Sociales Magazine* : n° 102 du 1er mai 2009

Décrivez et expliquez les évolutions de la politique de GRH mise en place par Tirami-su au cours de ces dernières années.

CORRIGÉS

QCM

14.1. **c.** L'individualisation n'a de sens que lorsque l'organisation suppose de l'ajustement mutuel et de la négociation à l'échelle individuelle. Elle n'a pas de sens par exemple si on attend des salariés qu'ils se montrent respectueux des consignes données par leur supérieur hiérarchique ou si on exige le respect de normes précises.

14.2. **b.** La réponse c est soutenue par les détracteurs de la profession. Les universitaires constituent une profession, les professionnels qui la composent s'organisent de façon à se gérer entre eux en fonction de critères qui font l'objet de débats internes, d'où l'importance d'instances élues. L'idée sous-jacente est que le « métier » est trop complexe et spécifique pour que ses tenants et aboutissants soient intelligibles par quelqu'un qui y serait étranger.

14.3. **c.** Cela est typique d'une gestion valorielle des ressources humaines. Les questions de rémunération y sont illégitimes. Si elle parle de partir, c'est qu'elle n'adhère plus inconditionnellement aux valeurs de l'organisation. Elle pourrait devenir un danger pour le collectif.

14.4. **a.** Une GRH individualisante peut dériver vers une mise sous contrôle exagérée des individus. À l'inverse, la GRH objectivante se place à l'échelle plus collective et protège mieux les individus de la « tyrannie du marché », à condition que les collectifs réussissent à

« tyrannie du marché », à condition que les collectifs réussissent à faire contrepoids.

14.5. ☑ **a.** ☑ **c.** La GRH de Rémi est arbitraire et gagne à le rester. Elle est bien adaptée à la petite taille et aux ressources de l'entreprise.

Exercice. La GRH dans une société en forte croissance

Après une première phase de type start-up pendant laquelle l'organisation peut rester de nature entrepreneuriale avec une forme de GRH associée relativement arbitraire, la plupart des entreprises en forte croissance se trouvent confrontées à la nécessité d'industrialiser leur activité, ce qui conduit à rationnaliser la production et à formaliser la GRH.

On voit bien ces tendances à l'œuvre dans les évolutions décrites ici.

Les activités les plus routinières comme la modération de photos peuvent être standardisées et les RH gérées de façon objectivée : fixation de standards de production, détermination des effectifs en ETP (équivalents temps plein), horaires et postes de travail prédéterminés, salaires de base déterminés en fonction du poste.

Pour les activités demandant plus de coopérations transversales ou de prise d'initiative, la standardisation et l'objectivation touchent à leurs limites. L'organisation du travail est plus flexible (les horaires sont plus souples), l'ajustement mutuel est privilégié (circuits court de décision…). Les rémunérations deviennent négociables (on les exprime sous forme de fourchettes).

Que ce soit sur une base collective ou individuelle, les éléments de rémunération variable font également l'objet d'une plus grande formalisation. Il s'agit là aussi d'une rupture avec un modèle arbitraire. On notera avec intérêt la signature d'un accord de participation qui augure de l'émergence de relations professionnelles et de représentants syndicaux.

Enfin, les postes se structurent et se professionnalisent ce qui rend probable la mise en place d'un effort de formation plus structuré.

FICHE 15

Les ressorts de la motivation

1. Pourquoi s'intéresser à la motivation dans les organisations ?

Les réflexions sur les ressorts de la motivation dans les organisations datent du milieu du xxe siècle. À cette époque, on commence à considérer le fait qu'il n'est pas possible de concevoir des organisations suffisamment formalisées pour que les comportements humains et l'intensité du travail soient complètement encadrés par des normes telles que les cadences ou des standards de production.

A. Du travail prescrit et contrôlé à l'engagement subjectif des salariés

À mesure que le travail devient plus immatériel, il nécessite de la part des salariés davantage de prise de décision, d'initiative, de responsabilités. On lui demande également de plus en plus d'engager sa personne dans le travail : capacité d'écoute, amabilité, empathie sont exigées. Ces éléments échappent largement au contrôle et ne peuvent être normés. On mise de plus en plus souvent sur l'**engagement subjectif des salariés dans le travail**. Il s'agit donc de comprendre pourquoi et comment les individus s'engagent dans l'action : c'est ce qu'on appelle la motivation.

B. Théorie X, théorie Y

B. Théorie X, théorie Y

L'ensemble des réflexions sur cette question s'organise autour de deux grandes conceptions radicalement opposées au sujet du rapport que les hommes entretiennent avec le travail. Cette opposition, mise en évidence par Douglas McGregor sous la forme d'une théorie X et d'une théorie Y, inspire des pratiques gestionnaires elles-mêmes opposées.

Pour les premières, la motivation s'obtient par la mise en place de systèmes de récompenses et de sanctions disciplinant des individus par nature opportunistes.

Pour les secondes, la motivation est à chercher dans l'intérêt au travail, l'autocontrôle, la qualité des apprentissages et le développement de soi.

Tableau 15.1. Théories X et Y de McGregor

	Théorie X	Théorie Y
Hypothèse sur le rapport de l'homme au travail	Les hommes cherchent à fuir le travail et les responsabilités. Ils ne s'y engagent que s'ils sont contrôlés, sanctionnés ou récompensés.	Le travail est une source d'épanouissement pour l'homme. Il peut s'engager dans le travail si les buts de l'organisation rencontrent ses propres désirs.
Pratiques de GRH associées	Contrôle des performances, établissement de standards de production, rémunération variable, sanctions.	Travail collaboratif, pratique de l'autocontrôle et de la responsabilisation, enrichissement des tâches.
Formes de motivations	Extrinsèques (l'action déclenche des récompenses : primes, promotions…).	Intrinsèques (l'action en elle-même est une récompense).

2. La théorie des incitations

La théorie de l'agence et la théorie des incitations reposent sur des hypothèses qui se rapprochent de celles de la théorie X.

hypothèses qui se rapprochent de celles de la théorie X.

A. Prévenir l'opportunisme

Dès lors qu'un individu (un agent) est amené à effectuer des tâches pour le compte d'un autre (le principal), le risque de **comportements opportunistes** émerge.

Les individus peuvent notamment ne pas fournir les efforts attendus sans que cela se sache.

> Exemple : comment savoir si un vigile surveille vraiment l'entrepôt ? Comment s'assurer qu'un dirigeant fait bien passer l'intérêt de l'entreprise avant le sien ? Comment savoir si un commercial ne pourrait pas vendre encore davantage ?...

Ce type d'incertitudes conduit à préconiser soit l'**intensification du contrôle** de la bonne exécution du travail, soit l'**alignement des intérêts** de l'agent sur ceux du principal. La première solution s'avère souvent coûteuse. Il est toutefois possible de mettre en place des dispositifs de contrôle (badgeuses, puces GPS, reporting fréquent, etc.) ou encore d'organiser le travail en équipe afin que les membres de l'équipe se contrôlent mutuellement.

La théorie des incitations propose plutôt de mettre en place des formules de rémunération, des récompenses et des sanctions qui se déclenchent lorsque les objectifs assignés sont atteints, de telle sorte que les salariés n'aient pas intérêt à se montrer opportunistes.

> Exemple : le vigile sera immédiatement sanctionné, voire licencié, si un vol est commis, le dirigeant se verra confier la gestion d'une entité plus importante s'il atteint de bons résultats, le commercial touchera une commission sur le chiffre d'affaires qu'il réalisera, etc.

B. Concevoir un système d'incitation

B. Concevoir un système d'incitation

La Gestion des ressources humaines peut concevoir des systèmes d'incitation qui ont pour finalité de guider les individus vers les comportements attendus d'eux. Plusieurs paramètres sont alors à prendre en compte.

Lorsque le travail ne comprend pas une dimension collaborative importante et que le fruit attendu du travail est facilement observable et mesurable, il est possible de mettre en place des systèmes simples de mesure des résultats individuels et d'y associer des récompenses ou des sanctions elles aussi individuelles.

> Exemple : dans les centres d'appel, la performance des salariés est parfois mesurée de façon précise et donne lieu à des formules de rémunérations complexes assises sur le nombre d'appels passés à l'heure, le taux de transformation des appels en vente ou prise de rendez-vous… Il n'est pas forcément nécessaire de mettre en place des techniques de recrutement sophistiquées, ceux qui ne tiennent pas le coup ou ne parviennent pas à tirer de ce travail une rémunération suffisante finissent par se décourager.

Lorsque le travail exige de la collaboration entre les salariés, le problème de l'imputation de la performance aux individus se complique et les formes d'incitations individuelles peuvent détruire la collaboration. Il est alors conseillé de préférer des formes d'**incitation collective**. Se pose alors le problème des « passagers clandestins » qui peuvent espérer tirer parti de la performance du groupe sans y contribuer personnellement. Pour prévenir ce risque, il peut être envisagé de laisser les groupes de travail décider de leur propre composition.

> Exemple : dans la chaîne restaurant Courtepaille, les serveurs sont collectivement intéressés au chiffre d'affaire réalisé chaque jour. Cela conduit les serveurs à ne pas

réalisé chaque jour. Cela conduit les serveurs à ne pas revendiquer une hausse excessive des effectifs et, implicitement, à éliminer les serveurs incompétents ou trop peu impliqués.

Enfin, la nature des tâches à effectuer peut-être évolutive et il peut parfois être difficile de spécifier à l'avance les résultats à atteindre ou les comportements à adopter. C'est notamment le cas du personnel d'encadrement qui doit se montrer adaptable, faire preuve de polyvalence et être en mesure de se fixer soi-même à la fois les objectifs et les méthodes de travail. En outre, pour ces salariés, la performance prend souvent des aspects qualitatifs difficiles à mesurer de façon précise. Dans ces cas, on peut préférer des formes de **rétribution différée**. Les récompenses sont déclenchées sur la base d'une satisfaction générale constatées *a posteriori*. L'octroi régulier de promotions régulières aux meilleurs éléments permet par exemple de s'affranchir d'une évaluation régulière et quantifiée des résultats, ce qui n'a pas toujours de sens.

Exemple : dans la fonction publique, la rémunération aux résultats pourrait conduire à des comportements trop orientés vers le court-terme. La rétribution prend la forme de promotions accordées aux agents qui témoignent de la plus grande implication, qui font preuve d'initiative et de dévouement au « service public ». La « carrière » peut s'avérer être un mécanisme de d'incitation plus pertinent que les primes de résultat.

Enfin, lorsque le travail s'effectue de façon isolée, sans qu'il soit possible de contrôler les comportements des salariés au fur et à mesure de l'exécution des tâches, elle-même imprécise, il est possible de concevoir des systèmes reposant sur un **salaire d'efficience**. C'est-à-dire un salaire et des avantages supérieurs à ceux pratiqués sur le marché du travail (ou des conditions de travail extraordinairement confortables).

Dans une stricte perspective opportuniste, l'individu n'a pas intérêt à

prendre le risque de perdre une position enviable et la crainte d'une telle

éventualité peut le conduire à chercher à découvrir par lui-même ce qui est attendu, voire à devancer les attentes de son employeur.

> Exemple : dans l'univers des salles de marché, les traders travaillent souvent seuls directement en contact avec les clients avec leurs propres méthodes et il est particulièrement difficile de contrôler ce qu'ils font dans la mesure où le niveau d'expertise est très élevé et que les décisions qu'ils prennent comportement une très forte part d'intuition. En revanche, ils sont particulièrement bien rémunérés et leur réputation sur le marché du travail est enjeu majeur. Les banques se montrent par ailleurs intraitables en cas de contreperformance ou de manque de loyauté. Tout manquement conduisant à un licenciement immédiat, la crainte du déclassement agit comme un puissant mécanisme disciplinant.

Tous ces dispositifs d'incitation ont pour effet à la fois de stimuler les salariés en place, mais également de décourager ceux qui savent qu'ils ne seront pas en mesure de réussir. Ces derniers ont alors intérêt à quitter l'entreprise, voire, en amont, à ne pas souhaiter y être recrutés. Un système d'incitation permet donc d'élever la productivité en intensifier les efforts, mais aussi en sélectionnant les meilleurs éléments. C'est ce que les économistes appellent la prévention des mécanismes de **sélection adverse.**

3. Les théories de la motivation

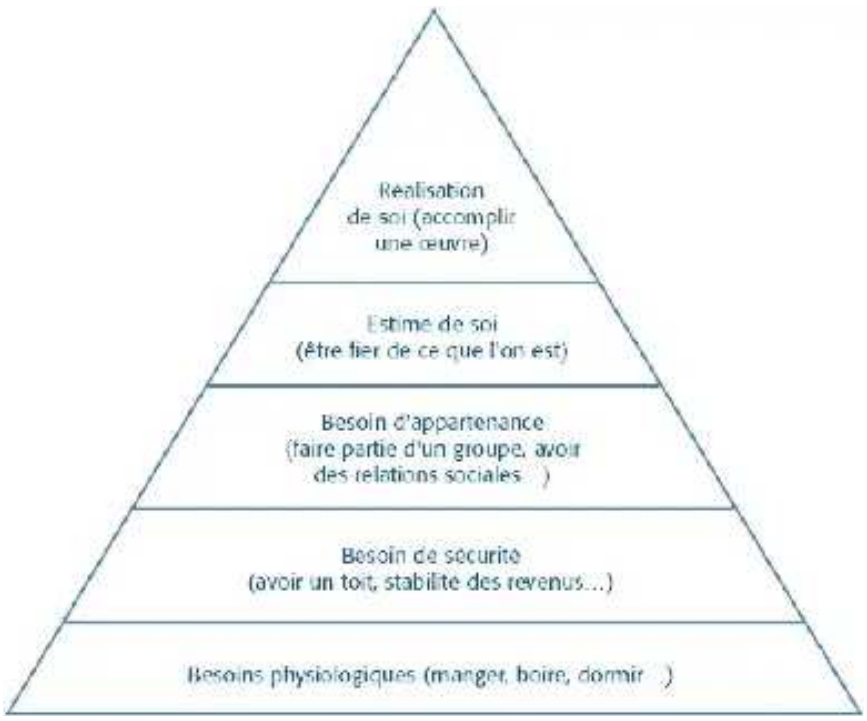
À l'opposé de la théorie des incitations, les théories de la motivation reposent sur les hypothèses de la théorie Y et partent du principe que

les individus recherchent dans le travail la satisfaction de leurs besoins et de leurs désirs.

A. Les théories de contenu

Les théories foisonnent pour décrire **les besoins que les individus cherchent à satisfaire**. La plus célèbre est probablement la théorie de la hiérarchie des besoins d'Abraham Maslow. Selon lui, les besoins sont hiérarchisés de telle sorte que certains doivent être satisfaits en priorité. Les individus cherchent ainsi d'abord à combler leurs **besoins élémentaires** (besoins physiologiques, besoin de sécurité) avant de chercher à satisfaire des **besoins d'ordre supérieur** (besoins de relations sociales, d'estime de soi et enfin de réalisation de soi). Cette théorie a le mérite d'attirer l'attention sur le fait que les individus ont des besoins différents en fonction de leur stade de développement.

Figure 15.1. La pyramide des besoins de Maslow



La pyramide de Maslow est parfois critiquée du fait de la hiérarchie qu'elle établit entre les besoins. Certains auteurs notent, par exemple, que pour se consacrer à leur accomplissement personnel, certaines personnes sont prêtes à renoncer à la satisfaction de besoins élémentaires (c'est le cas de certains artistes, permanents associatifs,

sportifs, chercheurs…).

David McClelland propose une approche différente qui insiste sur le fait que chaque individu, selon les caractéristiques de sa **personnalité**, a des besoins différents. Il identifie ainsi trois besoins qui peuvent être plus ou moins forts :

- le besoin de **pouvoir** (besoin de diriger et d'influencer les autres) ;
- le besoin de **réalisation** (besoin de relever des défis, de prendre des risques) ;
- le besoin d'**affiliation** (besoin de relations harmonieuses, de reconnaissance).

B. Les théories de processus

Les théories de contenus précisent ce que recherchent les individus, mais ne montrent pas comment des besoins insatisfaits déclenchent l'action. Les théories de processus, comme la théorie des attentes initiée par Victor Vroom, se donnent pour objectif de répondre à cette question.

Selon la théorie des attentes, une entreprise qui souhaite motiver ses salariés doit :

- Proposer des systèmes de récompenses qui satisfont les besoins des salariés. Autrement dit, il faut que les récompenses intrinsèques ou extrinsèques aient de la valeur aux yeux des salariés. C'est ce qu'on appelle la **valence**.
- Faire en sorte que les salariés soient persuadés que la récompense sera obtenue s'ils atteignent les résultats. Cela suppose notamment une grande transparence et stabilité des pratiques managériales. C'est ce qu'on appelle l'**instrumentalité**.
- Proposer des actions menant à des résultats que les salariés jugent atteignables. S'ils pensent d'emblée ne pas pouvoir réussir, la motivation sera nulle. C'est ce qu'on appelle l'**expectation** ou l'espérance.

La théorie des attentes de Vroom met ainsi en évidence le fait que la force de la motivation dépend de la conjonction de la valence, de

l'instrumentalité et de l'expectation, soit :

Motivation = Valence x Instrumentalité x Expectation ou encore M = V.I.E

Elle permet également d'explorer les mécanismes de l'**automotivation**. Les individus, au cours de leurs expériences de l'effort (au travail ou dans d'autres contextes), apprennent à mieux cerner leurs capacités et font l'expérience de la satisfaction de leurs besoins en découvrant notamment les motivations intrinsèques que recèle l'action. La motivation est donc aussi le fruit d'apprentissages personnels.

Exemple : un bon principe de management consiste à fixer des objectifs SMART aux salariés : Simples à exprimer, Mesurables, Atteignables, Responsabilisant et Temporellement définis. Des objectifs ayant ces caractéristiques évitent de mettre les salariés en échec et permettent d'expérimenter facilement le lien entre action, performance, récompense et satisfaction.

4. L'échange social et la théorie de l'équité

Dans un registre plus social que psychologique, la **théorie de l'équité** développée par John Adams permet d'analyser le lien entre contribution du salarié et rétribution sous l'angle de l'**équilibre des échanges sociaux**.

Cette théorie part du principe que chacun cherche à être traité de façon équitable, ce qui signifie être rétribué à un niveau juste au regard de sa contribution. Pour évaluer le niveau de justice, les individus comparent leur **ratio rétribution/contribution** tel qu'ils le perçoivent avec une **situation de référence** elle-même perçue.

Cette situation de référence peut être le ratio obtenu lors d'expériences antérieures, ou le ratio obtenu par les autres salariés, ou encore par les salariés d'autres entreprises.

Un ratio jugé faible par un individu le conduira à ressentir de l'**injustice**, c'est-à-dire à développer le sentiment de ne pas recevoir à hauteur de ses efforts. Pour rétablir le sentiment de justice, l'individu **aura tendance soit à ajuster sa contribution** (réduire ses efforts), **soit à ajuster sa perception de sa contribution** (dénigrer son propre travail) ou de sa rétribution (accorder davantage de valeur à ce qui est reçu).

Il est à noter qu'un ratio élevé conduit également à ressentir un déséquilibre que l'individu cherchera à combler soit en augmentant ses efforts soit en ajustant inconsciemment la perception de la valeur de sa contribution ou de sa rétribution.

Exemple : les traders constituent une profession particulièrement bien rémunérée. La théorie de l'équité conduirait à penser qu'ils s'adaptent à cette situation positivement inéquitable en redoublant d'efforts au travail, mais aussi en survalorisant leurs compétences et leurs « talents » et en relativisant la valeur de l'argent perçu.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

15.1. À quoi servent les stock-options données aux cadres des entreprises cotées ?

- ○ a. À les motiver en leur signifiant leur appartenance au groupe restreint des cadres dirigeants.
- ○ b. À les inciter à prendre des décisions qui visent à augmenter le cours boursier de l'entreprise et donc à servir les intérêts des actionnaires.
- ○ c. À leur servir une rémunération élevée qui doit les amener à produire

des efforts en conséquence.

15.2. Les primes au rendement sont-elles motivantes ?

- a. Oui, sans aucun doute.
- b. Oui, si les salariés ont le sentiment de pouvoir atteindre les rendements attendus pour que la prime soit déclenchée.
- c. Oui, si les salariés ont des besoins que l'argent de la prime permettra de satisfaire.

15.3. Qu'est-ce que la théorie Y ?

- a. Une théorie qui suppose que l'homme est capable de s'épanouir par le travail.
- b. Une théorie qui stipule qu'il est difficile de motiver les jeunes de la génération Y.
- c. Une théorie qui décrit les facteurs génétiques de la motivation.

15.4. Selon la théorie de l'équité, mettre de mauvaises notes aux étudiants est-il de nature à augmenter leur niveau ?

- a. Oui, car ils ont davantage besoin de travailler pour obtenir la moyenne.
- b. Non, car ils risquent d'ajuster leur effort à la baisse pour rétablir l'équité.
- c. Cela n'a pas d'effet si tous les étudiants subissent le même sort.

15.5. Est-il nécessaire de se poser la question de la motivation des caissières de supermarché ?

- a. Non, car le rythme de leur travail est dicté par le flux des clients.
- b. Oui, car leur motivation peut augmenter leur productivité.

Exercice 15.1. Se motiver pour apprendre

Analysez et discutez les motivations qui vous conduisent à lire cet ouvrage consacré à la gestion des ressources humaines.

Exercice 15.2. Motiver des ingénieurs dans des équipes projets

Dans certaines entreprises high-tech, des ingénieurs travaillent pendant plusieurs années sur des projets de recherche et développement qui parfois n'aboutissent pas. Comment est-il possible d'entretenir leur motivation ?

CORRIGÉS

QCM

15.1. **a.** **b.** **c.** Les trois réponses sont correctes, mais relèvent d'explications théoriques différentes. Les stock-options sont une formule de rémunération sous forme d'actions de l'entreprise vendues aux salariés à des prix négociés à l'avance. La réponse a. se situe du côté des théories de la motivation : les stock-options jouent sur le besoin d'appartenance et d'estime de soi. La réponse b relève de la théorie des incitations et joue sur l'alignement des intérêts des « agents » sur ceux du « principal ». La réponse c se comprend en termes de recherche d'équité et d'équilibre des échanges sociaux.

15.2. **b.** **c.** Les réponses b et c se complètent. Selon la théorie des attentes, ces deux conditions (valence et expectation) sont nécessaires pour qu'une récompense crée de la motivation. Aucune des deux n'est suffisante.

15.3. **a.** Mc Gregor oppose la théorie Y qui voit dans le travail une source d'épanouissement et de réalisation pour les hommes à la théorie X qui considère l'homme comme cherchant systématiquement à éviter les efforts.

15.4. **c.** Le sentiment d'équité se mesure en fonction de situations de référence. Si tout le monde est traité de la même manière, alors, même basses, les notes seront perçues comme justes.

15.5. **a.** Les deux réponses proposent une vision minimaliste et désespérante du métier de caissière, mais force est de constater qu'elles n'ont que très peu de marge de manœuvre pour définir leur rythme de travail. S'interroger sur leur motivation n'aurait de sens que si on attendait d'elles un engagement subjectif dans l'action.

Exercice 15.1. Se motiver pour apprendre

Dans une approche de type théorie X, vous pourriez trouver intérêt à lire cet ouvrage parce que vous avez absolument besoin d'une bonne note à votre partiel de GRH qui a lieu dans quelques heures (la motivation est alors clairement extrinsèque).

Mais les auteurs espèrent que vous y trouvez également des motivations intrinsèques. Par exemple, le fait d'apprendre est en soi satisfaisant et cet ouvrage vous permet de découvrir un champ passionnant des sciences sociales.

Au-delà de cela, l'apprentissage de la GRH s'inscrit peut-être dans un projet personnel que vous espérez épanouissant (accéder à des postes de responsabilité en entreprise). Toutefois, les théories de la motivation permettent de compléter cette réponse convenue. Si vous lisez cet ouvrage, c'est aussi parce que vous avez le sentiment que vous êtes capable de transformer la lecture en connaissances mobilisables. Pour cela, ce livre se veut accessible et ne doit pas vous décourager.

Par ailleurs, il est conçu autour de fiches courtes assorties d'exercices d'application qui vous permettent de mesurer rapidement vos progrès. L'apprentissage du lien entre effort et récompense s'en trouve facilité.

Exercice 15.2. Motiver des ingénieurs dans des équipes projets

Des approches en termes d'incitations doivent maintenir un intérêt chez les chercheurs à trouver des solutions exploitables par leur entreprise. Aligner les intérêts peut conduire par exemple à associer les chercheurs à la propriété des brevets qu'ils contribueront à développer.

Mais ce type de pratique ne suffit pas lorsque l'activité d'ingénierie est incertaine quant à ses résultats. Maintenir la motivation d'ingénieurs dans des projets dont tout le monde sait qu'ils peuvent échouer doit conduire à mettre en avant des récompenses autres que la réussite du projet. On pourra ainsi mettre en avant la cohésion de l'équipe et le sentiment d'appartenance, mais aussi l'intérêt intrinsèque qu'il y a à chercher même si l'on ne trouve pas.

Afin d'éviter les effets dilatoires du temps long, on peut également

chercher à découper les projets en étapes et sous-résultats afin de maintenir une dynamique effort-performance.

Enfin, dans une perspective propre à la théorie de l'équité, on cherchera à rétribuer l'effort fourni plutôt que le résultat atteint, à l'inverse de ce que préconiserait la théorie des incitations.

FICHE 16

Concevoir la politique de rémunération

1. Les contraintes d'une politique de rémunération

La politique de rémunération d'une entreprise est le résultat d'une série d'équilibres fondamentaux qu'il faut respecter, de choix délibérés de l'entreprise et de contraintes réglementaires et conventionnelles.

A. La politique de rémunération : une question d'équilibres

La politique de rémunération doit concilier trois équilibres fondamentaux :

Équilibre économique : la rentabilité de l'entreprise doit être maintenue. Il faut donc contenir le niveau de la masse salariale (fiche 5).

Équité interne : il faut justifier les différences de salaires entre les différents membres de l'organisation, sans quoi il y a un risque de démotivation du personnel et de tensions sociales.

Équité externe : il faut assurer des niveaux de rémunération compétitifs sur le marché du travail sous peine de ne pas pouvoir retenir son personnel ou d'avoir des difficultés à recruter.

Tout en respectant ces équilibres, la politique de rémunération doit instaurer suffisamment de différences entre les salariés pour exercer des effets d'**incitation tout en préservant l'équité**. Une bonne politique de rémunération doit **faire l'objet d'une légitimation** la plus large possible. Pour cela, elle gagne à reposer sur des règles explicites et négociées. Le droit du travail impose d'ailleurs le thème de la rémunération au sein de la négociation annuelle obligatoire entre partenaires sociaux.

B. Les marges de manœuvre

Les entreprises doivent composer avec beaucoup d'**obligations légales et conventionnelles** pour construire leurs politiques de rémunération. Parmi les plus importantes on notera :

- l'existence de **salaires minimaux** : le SMIC à l'échelle nationale et les minima conventionnels ;
- la **participation** des salariés aux résultats de l'entreprise ;
- les systèmes de **classification** des postes et de qualification des personnes prévues dans les conventions collectives ;
- des **principes généraux** tels que l'interdiction de toute forme de discrimination ou le principe « à travail égal, salaire égal ».

Pour autant, de nombreuses marges de manœuvre existent qui permettent aux entreprises de faire de la rémunération un levier primordial de la gestion des ressources humaines.

2. Les différentes composantes de la rémunération

La rémunération comprend une part directe, directement versée au salarié, mais elle inclut également de nombreux « périphériques » qui la complètent. La rémunération globale est donc constituée de plusieurs étages, qui se cumulent.

A. La rémunération directe

La rémunération directe comprend une part fixe et une part variable.

La **part fixe** intègre le salaire de qualification qui rémunère le poste occupé ou la qualification de la personne qui l'occupe et des primes fixes liées à des contraintes particulières à chaque emploi.

La **part variable** rémunère la performance dans le poste. Elle est donc réversible. Elle comprend une part individuelle (bonus, primes…) et/ou une part collective.

Afin de déterminer la part fixe de la rémunération directe, il est nécessaire de décider si la rémunération doit rémunérer le poste occupé ou la personne qui l'occupe.

Dans le premier cas, il est nécessaire de procéder à une **classification des emplois**, c'est-à-dire de déterminer quelle est la hiérarchie des postes entre eux. Les méthodes de classification peuvent reposer sur :

l'utilisation de **critères classants** comme la technicité du poste, sa contribution économique, le degré requis d'autonomie… ;

la **comparaison des postes par paire** ou par rapport à des emplois repères ;

des jugements de valeurs partagés ou non, explicites ou implicites.

Lorsqu'on rémunère la personne qui occupe le poste, il est nécessaire de procéder à des opérations de **qualification des personnes**. Elles peuvent reposer sur :

des **critères objectifs** tels que le diplôme détenu, le nombre d'années d'expériences ;

les **compétences détenues**. Il faut alors se doter d'un référentiel de compétences ;

des jugements plus ou moins explicites sur la valeur des individus.

De plus en plus, les systèmes de rémunération combinent les deux approches en fixant un niveau de rémunération de référence pour le poste et en permettant des modulations autour de ce niveau pour tenir

compte des caractéristiques de la personne.

B. Les périphériques légaux

Les périphériques légaux sont encadrés par le droit du travail. Ils ont pour objectifs d'associer les salariés aux performances de l'entreprise.

On distinguera :

- La **participation des salariés aux résultats de l'entreprise**, obligatoire dans les entreprises de plus de 50 salariés : elle consiste à affecter une part des bénéfices réalisés par l'entreprise aux salariés. La formule de calcul est prévue par la loi et tient compte du niveau des bénéfices et de la part des salaires dans la valeur ajoutée. Les modalités de répartition de la réserve de participation sont définies par accord d'entreprise.

L'**intéressement** n'est pas obligatoire. Dans le cadre de conventions collectives, les partenaires sociaux peuvent définir la formule de calcul et les modalités de répartition des sommes. L'intéressement permet souvent de mettre en avant des critères de performances ne pouvant être atteints que collectivement (résultats économiques, productivité, qualité, sécurité au travail, achèvement d'un projet collectif…).

Le **plan d'épargne entreprise** (PEE), le plan d'épargne interentreprise (PEI) ou le plan d'épargne pour la retraite collectif. Ils permettent aux salariés collectivement de se constituer une épargne sous forme de valeurs mobilières. Les accords peuvent prévoir un abondement de la part de l'entreprise qui verse ainsi des sommes complémentaires à celles versées par les salariés. Ces abondements échappent aux charges sociales et constituent donc une forme de rémunération moins coûteuse pour l'entreprise.

La **distribution d'actions** gratuites ou d'options d'achat d'actions à un prix fixé à l'avance (stock-options) permettent également de rémunérer les salariés tout en les associant à la prospérité de l'entreprise censée se refléter dans la valeur de l'action. Ces formes de rémunérations permettent d'aligner les intérêts des salariés sur les intérêts des actionnaires.

Il est à noter que les sommes issues de la participation et l'intéressement et les plans d'épargne (et par nature les distributions d'actions) sont souvent placés à titre collectif ou individuel en actions de l'entreprise. Cela présente le double avantage pour l'entreprise de favoriser la responsabilisation et l'identification des salariés à l'entreprise tout en constituant un volant d'actionnariat stable.

C. Les périphériques éloignés

Enfin, la rémunération globale peut comprendre toute une série de périphériques plus ou moins éloignés de l'activité de travail à proprement parler. Il s'agit :

- d'**avantages** en nature : voiture de fonction, frais de représentation, mise à disposition de lignes téléphoniques, tickets restaurants, etc. ;
- de **périphériques statutaires** souvent négociés dans le cadre de conventions collectives et offerts à l'ensemble des salariés tels que des compléments de retraite, l'accès à des mutuelles maladie, des comptes épargne temps (CET).

3. Le mix-rémunération

La rémunération constitue un des outils principaux de la GRH et participe à l'atteinte d'objectifs variés. La politique de rémunération doit donc veiller à équilibrer ses différentes composantes en fonction des objectifs recherchés.

- **Attirer** du personnel qualifié : la compétitivité de l'entreprise sur le marché du travail passe essentiellement par l'affichage d'une rémunération directe élevée. Le salaire de base et les primes doivent être mis en avant.
- **Fidéliser** : retenir du personnel peut conduire à choisir des formes de rémunération différée (actionnariat, stock-options) et croissantes avec

l'ancienneté (primes d'ancienneté), mais aussi des avantages dont il est difficile de se défaire (mutuelle, logement).

Motiver : la rémunération motive d'autant plus qu'elle comporte des éléments variables sur une base individuelle et repose sur des critères de performances que l'individu a l'impression de pouvoir influencer.

Impliquer dans le collectif : la rémunération implique d'autant plus qu'elle contient des composantes variables collectives (intéressement, participation) ou des composantes favorisant l'identification à l'entreprise et le sentiment d'appartenance (actionnariat salarié).

Maintenir un climat social serein : on veillera à ne pas établir d'iniquités internes et à choisir des formes de rémunération qui ne poussent pas à l'individualisme et à l'opportunisme. De nombreuses entreprises reviennent ainsi à la pratique des augmentations générales qui était pourtant tombée en désuétude.

Limiter les charges de personnel : toutes les composantes de la rémunération ne sont pas soumises aux mêmes régimes d'imposition. Ainsi, les primes d'intéressement, la participation, les versements et abondements sur les plans d'épargne entreprise sont partiellement ou entièrement exonérés de cotisations sociales et d'imposition pour le salarié.

Ajuster les charges à la situation de l'entreprise : enfin, la politique de rémunération doit permettre, en cas de difficulté économique, d'ajuster les charges à la baisse. On introduira dans le mix-rémunération des éléments variables réversibles (intéressement, primes variables plutôt qu'augmentations générales ou individualisées).

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

16.1. Votre employeur vous propose de bénéficier d'un programme de distribution de stock-options. Cela signifie :

- a. que, si l'entreprise a des invendus, vous pourrez bénéficier à titre personnel d'une partie du stock.
- b. que vous recevrez des actions gratuites de l'entreprise sans pour autant pouvoir exercer de droit de vote à l'assemblée générale des actionnaires.
- c. que, si vous le souhaitez, vous aurez la possibilité dans quelques années d'acheter des actions à un prix fixé dès aujourd'hui.

16.2. Bonne nouvelle ! Votre entreprise a réalisé un bénéfice record l'année passée. Grâce à la participation vous allez :

- a. pouvoir dès cette année partir aux sports d'hiver.
- b. constituer une épargne qui sera gérée par l'entreprise.
- c. organiser le mariage princier dont votre promis(e) rêvait.

16.3. Prenons le point de vue d'un commercial. Quelle est pour lui la rémunération la plus risquée ?

- a. Uniquement la rémunération de base fixe.
- b. Uniquement la part variable, sous forme de commissionnement sur son propre chiffre d'affaires, versée mensuellement.

16.4. Beaucoup d'entreprises ont des systèmes de rémunération qui reposent sur des systèmes de grades et d'échelons. Pourquoi ?

- a. Cela résulte de systèmes de classification des emplois qui visent à établir l'équité interne.
- b. Cela introduit des rigidités qui favorisent les départs des meilleurs éléments.
- c. Cela coûte moins cher.

16.5. De nombreuses entreprises donnent de plus en plus de pouvoir aux managers de proximité pour décider des augmentations individuelles. Pourquoi ?

- a. Cela conduit à plus d'équité interne puisque le manager connaît mieux les performances des uns et des autres.
- b. Cela coûte moins cher.
- c. Cela motive davantage les collaborateurs.

Exercice. Ajuster un système de rémunération à une population hétérogène

Les rémunérations dans une compagnie d'assurances

Dans cette grande compagnie d'assurances, les salariés sont traités de façon très généreuse. Les salaires sont relativement fixes (de l'ordre de 5 à 15 % de la rémunération) et les avantages sociaux sont nombreux : intéressement, participation, complément de retraite, mutuelles, plans d'actionnariat des salariés. L'entreprise pratique une politique d'augmentations individuelles régulières orchestrées autour d'entretiens annuels avec le supérieur hiérarchique où l'on discute essentiellement de la bonne implication du collaborateur dans l'équipe et de ses projets professionnels. Dans l'ensemble, chacun fait l'objet d'une augmentation tous les trois ou quatre ans. Si l'on additionne toutes les composantes de ce système de rémunération, on parvient à un ensemble qui se situe largement au-dessus de la moyenne.

Dans le service d'assurance directe en ligne, monté il y a environ cinq ans, les salariés ont des caractéristiques particulières : ils sont beaucoup plus jeunes (27 ans en moyenne contre 46 dans le reste de l'entreprise) et ont beaucoup moins d'ancienneté (3 ans contre 17). Ils ont dans leur grande majorité un diplôme de niveau bac +2 ou +3 (DUT Techniques de Commercialisation pour la plupart). Ils sont par ailleurs en lien direct avec la clientèle et ont des objectifs commerciaux à remplir. Les enquêtes de satisfaction auprès du personnel montrent que cette population est très attachée à l'ambiance au travail (tribu de jeunes gens surmotivés), ils se plaignent en revanche de la faiblesse des rémunérations par rapport à d'autres entreprises similaires et plus largement du manque de reconnaissance à leur égard. Ils font remarquer également le manque d'éthique dont ils feraient l'objet de la part du management. Pourtant le turn-over est quasi nul. Ces opinions dégradent la note globale de satisfaction du personnel dans cette entité sur laquelle est indexé le bonus du DRH.

Comment peut-on expliquer ces constats et comment ajuster le mix-rémunération pour tenter de rétablir cela ?

CORRIGÉS

QCM

16.1. **c.** Les stock-options sont des options d'achat d'action. Vous n'exercerez l'option que si le cours de l'action a entretemps augmenté. Vous achèterez alors des actions à une valeur inférieure à celle du marché et pourrez soit les conserver soit les vendre et réaliser d'emblée une plus-value. Les programmes de stock-options sont en principe proposés à des salariés dont l'action est susceptible d'influencer le cours boursier (cadres dirigeants) ou pour renforcer la reconnaissance et l'identification à l'entreprise.

16.2. ✓ **b** ✓ **c.** Les sommes versées au titre de la participation sont bloquées pendant 5 ans, 8 en l'absence d'accord d'entreprise. Cet accord doit définir les modalités de répartition entre les salariés et l'utilisation des sommes bloquées (plans d'épargne collectifs). Les sommes peuvent toutefois être débloquées lorsque le salarié quitte l'entreprise ou pour des événements familiaux tels que le mariage, la naissance d'un troisième enfant, un divorce…

16.3. ✓ **b.** Le risque d'une rémunération sur le seul commissionnement est avéré car le commercial ne touchera que le SMIC (il n'est pas possible à l'employeur de verser moins) si jamais ses performances sont faibles. Le risque est donc grand, mais le commercial le maîtrise. Le versement d'une rémunération fixe est à première vue moins risqué, mais le commercial risque le licenciement économique en cas de difficulté de l'entreprise alors que dans l'hypothèse d'une rémunération flexible, son emploi est moins menacé.

16.4. ✓ **a.** Les systèmes de classification visent à établir des hiérarchies légitimes entre les postes pour assurer l'équité interne. Ils doivent pour cela être régulièrement entretenus pour rester en cohérence avec la réalité de l'entreprise. Il n'est pas certain du tout que cela favorisent les départs des meilleurs salariés car des progressions de rémunération sont tout à fait possibles, mais il faut pour en bénéficier,

monter dans la hiérarchie des postes. D'ailleurs, lorsque ce processus est engagé, il devient difficile de quitter l'entreprise. Enfin, rien ne

permet de dire que cela coûte plus ou moins cher, en revanche, cela permet d'établir bien plus sûrement des prévisions et des estimations budgétaires.

16.5. **c.** Les pratiques de rémunération individualisées incitent probablement les collaborateurs à redoubler d'efforts pour satisfaire les attentes de leur manager direct. Pour autant, il n'est pas certain que cela coûte moins cher et le risque est grand que s'établissent des distinctions de critères et de niveaux de rémunération si les pratiques ne sont pas homogénéisées d'un service à l'autre.

Exercice. Ajuster un système de rémunération à une population hétérogène

Plusieurs facteurs explicatifs peuvent rendre compte du malaise qui s'instaure dans cette entreprise. Si l'on s'en tient à des questions de rémunération, on notera que :

Le mix-rémunération fait une grande place à des composantes différées ou indirectes dont l'utilité peut échapper à des jeunes gens qui s'installent dans la vie. Est-on sensible à 25 ans à un complément de retraite ? Ce n'est pas certain. De ce fait, la rémunération perçue apparaît probablement plus faible que la rémunération réelle.

L'individualisation repose beaucoup sur l'ancienneté (augmentations régulières). Il est possible que les jeunes recrues soient de fait moins bien payées que les seniors, ce qui pose des problèmes d'équité interne. La perspective d'une augmentation tous les 3 ou 4 ans peut sembler bien lointaine pour des salariés surmotivés qui viennent d'arriver dans l'entreprise.

Ces professionnels sont en prise directe avec le client et leur performance est aisément mesurable. Il n'est pas certain qu'ils soient sensibles à une évaluation qui porterait sur leur adhésion à l'entreprise, leur implication ou encore leur projet professionnel.

On pourrait, si toutefois il est possible de différencier le mix-rémunération pour une partie de la population seulement, proposer

de :

- limiter les périphériques de rémunération et davantage se centrer sur la rémunération directe qui se traduit immédiatement en pouvoir d'achat pour le salarié ;
- lancer une enquête sur les pratiques de rémunération de la concurrence et, le cas échéant, en publier les résultats ;
- instaurer une augmentation au terme de la période d'essai ;
- fixer des critères de rémunération variable objectifs fondés sur la performance commerciale attendue des collaborateurs ;
- instaurer, à enveloppe constante, une part variable plus importante pour mieux distinguer les meilleurs contributeurs ;
- communiquer davantage sur les perspectives d'évolution professionnelle offertes par l'entreprise, et les évolutions de rémunération associées, pour souligner l'attachement de l'entreprise à construire une rémunération qui prend son sens sur un projet de carrière plutôt qu'à court terme.

FICHE 17

La gestion des carrières

1. Les formes et les enjeux des carrières

Les perspectives de carrière constituent un puissant levier d'**incitation et de motivation** au travail. Elles sont **une composante essentielle du contrat psychologique** entre employeurs et employés. Les employeurs s'engagent généralement tacitement à faire progresser les salariés qui contribuent à l'entreprise au-delà des termes stricts du contrat de travail.

A. Les enjeux des promotions : la carrière organisationnelle

On peut interpréter les carrières comme une forme de **rétribution différée** offerte, à terme, aux salariés qui répondent le mieux aux attentes de l'entreprise (un salaire plus élevé, de meilleures conditions de travail). Du point de vue de l'entreprise, les promotions et les carrières constituent également **une forme de gestion des compétences** dans la mesure où elles permettent sur le long terme d'accompagner les apprentissages et d'allouer au mieux les compétences en interne (fiche 23).

Exemple : dans de nombreuses entreprises ou organisations publiques, les rémunérations sont directement définies par le poste occupé. Tout espoir de valorisation salariale passe par

l'obtention d'une promotion.

On peut également comprendre la carrière comme **une occasion de développement personnel** conduisant à la réalisation de soi (trouver, par expériences successives, la situation professionnelle la plus épanouissante possible).

Traditionnellement, la carrière renvoie à l'idée d'une progression hiérarchique le long d'une **filière managériale** : occuper des postes à responsabilité croissante et encadrer toujours plus de salariés. Cette forme de gestion des carrières admet deux limites.

Un salarié qui a fait ses preuves dans un poste donné ne sera pas nécessairement performant dans un poste d'encadrement qui suppose la maîtrise de compétences différentes.

Exemple : le vendeur le plus hâbleur ne fera pas forcément le meilleur gestionnaire de point de vente, poste qui nécessite rigueur administrative et capacité à entraîner une équipe.

Tout le monde n'aspire pas à exercer un pouvoir croissant. La motivation peut également reposer sur des besoins de réalisation ou d'affiliation.

Exemple : dans les filières de la production, passer contremaître conduit souvent à se couper socialement de ses anciens collègues et à renoncer à la beauté du geste ou au plaisir du contact physique avec la matière.

Pour faire face à ces limites, les entreprises développent de plus en plus fréquemment des carrières orientées le long de **filières d'expertise**, permettant aux salariés de développer leurs compétences, de prendre en charge des projets de plus en plus complexes ou d'accéder à des fonctions de référence d'expertise ou de

formation. Ce faisant, les entreprises limitent le risque de voir les salariés délaisser le développement de compétences techniques pour se focaliser sur les compétences managériales.

Enfin, une carrière n'est pas toujours verticale et ascendante, elle peut également se construire par des **mobilités horizontales** (passage d'un métier à un autre, d'une région à une autre…). Cela amène à relativiser ce que « faire carrière » signifie, une carrière réussie étant finalement une carrière qui est satisfaisante du point de vue de celui qui la vit.

B. De la promesse d'emploi à la promesse d'employabilité : les carrières nomades

Promettre une carrière suppose que l'entreprise ait suffisamment de visibilité sur son propre développement pour garantir des opportunités. Ce qui est loin d'être toujours le cas. En effet, les stratégies d'entreprises tendent à mettre l'accent sur la flexibilité et la réversibilité des choix stratégiques et les difficultés économiques conduisent parfois à réduire les effectifs.

Par ailleurs, les entreprises sont parfois confrontées à des problèmes de **pyramides des âges** qui obèrent les opportunités.

> Exemple : dans les start-up en développement très rapide, la gestion des carrières bute sur le fait que tous les salariés ont sensiblement le même âge, la même ancienneté et les mêmes performances. Décider des évolutions de carrières conduit à opérer des choix qui ne peuvent que faire des déçus.

Enfin, la gestion des carrières a des **incidences budgétaires** que les entreprises ne peuvent pas toujours supporter, chaque promotion s'accompagnant généralement d'une augmentation ou nécessitant un effort de formation. Par ailleurs, les nouvelles formes d'organisation s'orientent vers des **organigrammes de plus en plus plats** (moins de niveaux hiérarchiques) et de plus en plus de polyvalence. Dans ces conditions, il peut devenir difficile de créer des postes permettant de distinguer les salariés entre eux et les perspectives de carrière

s'amenuisent.

Exemple : il est difficile pour les PME de promettre des carrières à leurs collaborateurs méritants faute de poste à responsabilité à proposer. La croissance de l'entreprise peut s'imposer pour des questions de gestion des ressources humaines lorsqu'il s'agit de retenir des compétences clés.

Face à ces obstacles, se développent des modèles de gestion de **carrière dites nomades**, pour reprendre l'expression de Loïc Cadin, ou encore « sans frontières ». Dans ces cas, l'évolution professionnelle, qu'elle soit dans la filière managériale ou dans la filière de l'expertise, s'entend comme un parcours qui conduit d'entreprise en entreprise, au gré des opportunités. Dans ces conditions, **il revient essentiellement à l'individu de se soucier de construire son parcours**. L'entreprise peut l'y aider, en cherchant à développer son employabilité, c'est-à-dire sa capacité à obtenir un emploi satisfaisant sur le marché du travail.

Exemple : dans le secteur de la production audiovisuelle, les projets sont tellement courts et incertains que les opérateurs s'organisent pour être autant que possible employables : détenir des compétences directement transférables et un solide carnet d'adresses, être mis en visibilité, etc. Cela leur permet de construire des carrières qui s'effectuent au gré des projets et des propositions et rarement auprès d'un seul et même employeur.

2. Les pratiques de gestion des carrières

Deux catégories d'outils peuvent être distinguées en matière de gestion des carrières : ceux qui visent à développer l'information du salarié et son employabilité, et ceux qui permettent à l'organisation d'orchestrer les mobilités et de les rendre compatibles avec les besoins de l'entreprise.

A. Développer l'employabilité et l'information des salariés

L'employabilité, comme la capacité d'un collaborateur à progresser dans l'entreprise, dépend tout d'abord de sa connaissance de ses propres capacités et des opportunités offertes. S'il s'agit d'éléments d'ordre personnel, l'entreprise peut toutefois contribuer à cet effort d'orientation.

Bilans de compétences et validation des acquis de l'expérience, réalisés en interne ou auprès de prestataires extérieurs peuvent permettre au salarié de cerner son potentiel, ses capacités et ses aspirations (fiche 21).

Les **espaces métiers** sont des cellules d'information sur les différents métiers et les parcours qui y conduisent.

Les **conseillers mobilité** sont des membres de la fonction RH dont le métier est de conseiller les salariés dans leurs démarches de mobilité, souvent horizontale, notamment lorsque leur emploi est menacé.

Les **entretiens professionnels** ou entretiens de carrière sont des entretiens périodiques au cours desquels le salarié, avec un responsable RH (et non un responsable hiérarchique), évoque son avenir professionnel.

Enfin, les politiques liées aux carrières font souvent l'objet d'une **formalisation**. La connaissance de ces procédures met les individus en capacité de s'en saisir pour préparer leurs souhaits d'évolution.

Enfin, le développement de l'employabilité des salariés passe évidemment par la **formation** (fiche 21).

B. Orchestrer les mobilités

Au-delà de la responsabilisation des individus dans la gestion de leur propre progression, l'entreprise se doit d'orchestrer les carrières de telle sorte que les souhaits individuels soient mis en cohérence avec les besoins de l'organisation, d'une part, et qu'une équité maximale soit maintenue, d'autre part. On notera en particulier la nécessité de faire en sorte que les plus entreprenants et les plus individualistes ne soient pas systématiquement favorisés.

Les **revues de personnel** ou *people reviews* sont des moments d'échanges entre équipes RH et management opérationnel au cours desquels les compétences, potentiels et souhaits des collaborateurs sont discutés, ce qui permet, souvent de façon officieuse, de préparer les évolutions à venir.

Le **plan de succession**, lui aussi souvent officieux, dresse la liste des personnes susceptibles de prendre en charge tel ou tel poste au cas où une mobilité le libérerait. C'est une façon d'organiser et de planifier le « jeu de chaise musicale » qui se produit à chaque fois que quelqu'un est promu ou quitte l'entreprise.

De nombreuses organisations maintiennent, comme critère de justice, des règles de promotion qui laissent une grande place à l'**ancienneté**, même si rares sont celles qui n'y adjoignent pas d'autres critères tels que les compétences détenues.

Enfin, les promotions passent souvent par la **formalisation de processus de tests, d'épreuves, de concours** qui permettent de ritualiser les progressions de carrières tout en garantissant les qualités professionnelles des personnes promues. On cherche ainsi à sortir de l'arbitraire.

Exemple : l'accord du 6 décembre 2011 relatif aux promotions au statut cadre chez Renault prévoit le dispositif suivant :

- Entretien individuel entre le collaborateur ETAM et son responsable hiérarchique.

- Comité de carrière qui prend la décision d'inscrire le collaborateur sur la liste des « ETAM à potentiel cadre » et valide le plan de développement individualisé.

- Présentation du collaborateur à la DRH France.

Deux parcours sont prévus :

- Pour les moins de 35 ans, la « promotion supérieure diplômante » doit aider le collaborateur à acquérir un diplôme de niveau bac +5 (dans un établissement d'enseignement supérieur) nécessaire pour atteindre le niveau cadre.
- Pour les collaborateurs ayant plus de 35 ans, la « validation cadre en cours de carrière » passe par une formation théorique et un jury métier.

L'accès à ces parcours est subordonné à l'examen d'un dossier et à une série d'entretiens avec différents responsables de la chaîne hiérarchique. Ce parcours de formation et de validation peut durer plusieurs années.
L'accord prévoit en outre qu'un collaborateur qui aurait obtenu un diplôme bac +5 par ses propres moyens puisse demander le passage cadre sous réserve que son profil réponde aux besoins de l'entreprise.

Texte complet de l'accord : http://www.fo-renault.com/documents/pdf/2011-12-06-accord-promotion-cadre.pdf

3. Les potentiels et les prophéties auto-réalisatrices

Une des difficultés majeures de la gestion des carrières réside dans la nécessité de planifier des parcours ajustés au potentiel de chacun.

Le risque est tout d'abord de **pousser des individus vers des**

postes qui excèdent leurs capacités.

Le risque est ensuite de se livrer à des **prophéties auto-réalisatrices** en matière d'évaluation et de gestion des carrières, ce qui peut se révéler particulièrement injuste. En effet, l'évaluation des potentiels est toujours une forme de pari sur l'avenir d'un individu plus ou moins hasardeux. Sur la base de cette « prophétie », on repère des individus prometteurs pour lesquels on conçoit des parcours de formation, des déroulés de carrière, des formules de rémunération généreuses visant à les fidéliser… Ce faisant, on force le destin en leur donnant tous les atouts nécessaires pour qu'ils réussissent. Leur succès vient ensuite confirmer la qualité du diagnostic initial.

Cela pose le problème des individus dont le potentiel n'a pas été détecté au départ et qui se trouvent défavorisés.

Ce risque est classique dans les pratiques regroupées sous le vocable de « **gestion des hauts potentiels** ». Il se retrouve également à plus grande échelle dans les pratiques du système éducatif français qui fait la part belle aux classes préparatoires et aux grandes écoles : on sélectionne très tôt les meilleurs à qui on donne tout, ce qui renforce les inégalités.

APPLICATIONS

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

17.1. Qu'est-ce que le principe de Peter ?

- ○ a. Une « loi » disant que tout individu finit par grimper le long de la chaîne hiérarchique jusqu'à atteindre son niveau d'incompétence.
- ○ b. Une pathologie d'ordre psychiatrique touchant les individus obnubilés par leur évolution professionnelle.
- ○ c. Une caractéristique des organisations, nommée ainsi en référence à Peter Pan, qui promeuvent de façon aussi systématique qu'inconsciente des jeunes recrues à des postes de responsabilité.

17.2. Émilie s'est montrée particulièrement performante sur tous les projets de développements informatiques auxquels elle a participé

depuis cinq ans. C'est une informaticienne de génie doublée d'une collègue agréable. On lui propose de devenir responsable de la planification des projets informatiques pour l'entreprise. Elle refuse. Pourquoi ?

- a. Ce n'est pas assez bien payé.
- b. Cela la couperait des collègues auxquels elle est attachée.
- c. Elle préfère continuer à relever des défis techniques.

17.3. Qu'est-ce qu'une *people review* ?

- a. Un journal interne destiné à l'ensemble du personnel.
- b. La liste des personnalités les plus en vue dans l'organisation.
- c. Une réunion entre encadrement et équipe RH destinée à passer le personnel en revue au regard des attentes et possibilités d'évolution de chacun.

17.4. Comment justifier le maintien de règles de promotion à l'ancienneté ?

- a. La compétence vient avec l'expérience et l'expérience s'acquiert avec le temps.
- b. La légitimité vient avec l'âge, les jeunes ne peuvent exercer de responsabilités de façon crédible.
- c. Si l'on ne progressait pas à l'ancienneté, les jeunes recrues seraient désespérées.

Exercice Gérer les carrières dans l'industrie de l'audit et du conseil : ça passe ou ça casse !

Visitez le site consacré à la gestion des carrières chez PricewaterhouseCoopers : http://carrieres.pwc.fr/index.html.

Discutez ce qui est mis en place pour gérer les collaborateurs. À quoi cela sert-il de mettre autant de moyens à développer les carrières d'individus par ailleurs déjà tellement talentueux ? Quel est le contrat psychologique sous-tendu par cette politique ?

CORRIGÉS

QCM

17.1. **a.** Les psychologues Laurence J. Peter et Raymond Hull ont dénoncé la tendance des organisations hiérarchiques à faire monter en responsabilité les salariés les plus compétents à leur poste. Cela conduit selon eux à systématiquement tirer les individus jusqu'à un niveau auquel ils deviennent incompétents. Ces auteurs voient là l'une des causes de l'inefficacité des grandes organisations. Ce principe, intéressant pour la logique sociale qui lui est sous-jacente, n'a pas reçu de validation scientifique probante.

17.2. **b.** **c.** Rien n'indique dans l'énoncé que le poste n'est pas intéressant financièrement. En référence à la typologie de McClelland, on peut estimer que ses besoins se situent plus dans l'affiliation et la réalisation que dans l'exercice du pouvoir. Les postes à responsabilité hiérarchique ne sont peut-être pas faits pour elle.

17.3. **c.** La *people review* a pour objet de prévoir et planifier les évolutions professionnelles des collaborateurs.

17.4. **a.** Les règles de promotion à l'ancienneté sont une façon d'objectiver l'acquisition de compétences. Il s'agit par ailleurs d'une façon de fidéliser les salariés sur le cycle d'une vie professionnelle. Il s'agit toutefois de pratiques remises en cause du fait du lien qui se distendrait entre ancienneté et compétence d'une part et du fait que cela n'est pas acceptable par les jeunes recrues pressées de démarrer une carrière.

Exercice Gérer les carrières dans l'industrie de l'audit et du conseil : ça passe ou ça casse !

On mesure bien avec l'exemple du programme « haut potentiel » de PwC le caractère exigeant de la relation d'emploi. Tous les collaborateurs sont supposés s'impliquer au maximum et recevoir énormément de la part de l'entreprise en retour. La carrière est donc à comprendre comme une forme de reconnaissance offerte à ceux qui réaliseront les plus grands sacrifices. Il s'agit en cela d'un vecteur de motivation particulièrement puissant.

Implicitement, on ne voit pas émerger de programme de carrière pour les collaborateurs qui ne seraient pas de hauts potentiels. On peut imaginer que la règle veut que pour ceux-là, il n'y ait pas de carrière interne proposée. En revanche, le fait d'être un ancien PwC constitue un élément très attractif pour des recruteurs éventuels. La norme dans ces secteurs veut que l'on progresse très rapidement après avoir été repéré et accompagné par l'entreprise ou alors qu'on la quitte.

FICHE 18

La reconnaissance et le sens du travail

Les systèmes d'incitation, les politiques de rémunération ou de gestion des carrières mettent l'accent sur les motivations extrinsèques à l'action. La mobilisation des salariés peut également passer par la qualité du travail et le sens que le salarié peut lui donner.

1. Plaisir et souffrance au travail

Ces toutes dernières années, l'accent a été successivement mis sur le plaisir au travail comme facteur de motivation, puis sur son opposé, la souffrance au travail et les risques psychosociaux.

A. Le plaisir au travail et la notion de ***flow***

Le travail peut, sous certaines conditions, se révéler être une véritable expérience de plaisir, telle que le psychologue Mihaly Csikszentmihalyi décrit sous le concept de *flow*. Cet état de grâce se produit lorsque les **buts à atteindre sont clairement définis et qu'ils nécessitent de relever des défis tout en restant parfaitement atteignables**. Ces buts et les moyens de les atteindre doivent en outre rester en **cohérence avec les valeurs** et l'éthique de celui qui

réalise l'action. Ces conditions réunies, le *flow* peut survenir qui se traduit par une intense concentration, une focalisation sur le moment présent et une altération de la perception du temps.

Si le *flow* n'est pas accessible à tous tout le temps, on retrouve derrière des expériences, les conditions qui conduisent au plaisir au travail qui devient alors en lui-même une motivation.

B. La souffrance au travail

À l'inverse du *flow*, le travail peut devenir une source de souffrance et de **stress**, le travail devient alors pour lui-même une sanction.

Selon Robert Karasek, le travail devient dangereux lorsque les individus sont soumis à des **demandes fortes** (travail intense, morcelé et complexe) et que l'individu est amené à le réaliser **sans pouvoir exercer de contrôle** (absence de marges de manœuvre, compétences insuffisantes, manque de moyens) **et sans bénéficier de soutien** professionnel ou émotionnel de la part des collègues ou de la hiérarchie.

Au stress professionnel peuvent se rajouter des facteurs de souffrance tels que les tensions ou ambiguïtés de rôles lorsque le rôle que les individus doivent jouer dans l'organisation sont contradictoires entre eux ou mal définis.

Exemple : dans de nombreuses situations, les salariés doivent en même temps faire preuve d'initiative tout en devant respecter des protocoles opératoires stricts ; les médecins sont appelés à soigner les patients, mais également à maîtriser les couts l'organisation entend que les individus prennent des initiatives sans clairement définir ce que cela signifie ni préciser les marges de manœuvre.

On soulignera que ce serait une erreur d'attribuer à la personnalité faible ou pathogène des individus et de leur entourage professionnel la

faible ou pathogène des individus et de leur entourage professionnel la seule responsabilité de la souffrance (ou du plaisir) au travail. Au contraire, les situations de travail, les modes d'organisation et de description des tâches, les outils d'évaluation sont des paramètres organisationnels fondamentaux pour comprendre ces phénomènes.

2. Le travail malmené

De nombreux indicateurs mettent en évidence une montée du malaise au travail dans les pays occidentaux en général et en France en particulier (désaffection à l'égard des progressions de carrière, stress, des troubles musculo-squelettiques,...). Ce phénomène est souvent attribué à l'intensification du travail, mais également à une crise de la reconnaissance.

A. L'intensification du travail

De nombreux auteurs, psychiatres, psychologues, ergonomes ont mis en évidence une **intensification du travail** liée à l'augmentation de la concurrence entre entreprises, à la recherche assumée de la rentabilité maximale et à la mise en œuvre de techniques d'optimisation de la production de plus en plus continue qui s'accompagnent de **tensions dans les rapports sociaux**.

> Exemple : le Lean management est un principe de management très popularisé qui consiste, de façon continue à traquer dans l'organisation les gaspillages de toutes sortes (temps, ressources) et les irrégularités dans la production. Il repose certes sur des formes de management participatives et ne vise pas explicitement la surcharge de travail, mais mal mis en œuvre, il peut y conduire.

Le psychiatre Christophe Dejours montre par exemple comment cette course à la perfection rend tout écart de qualité ou de productivité inavouable, surtout lorsque l'évaluation est fortement individualisée,

ce qui conduit à la dissimilation et à la **négation de l'activité de travail réel** qui consiste précisément le plus souvent à faire preuve d'implication pour débrouiller ces problèmes.

B. Le travail bien fait

En outre, l'éclatement et la recomposition permanente des équipes de travail qui nuit à la constitution de collectifs soudés, la progression de techniques digitalisée de mesures de l'activité de travail et enfin la mise en place de critères de performance de plus en plus ouvertement économiques et financiers ne permettent pas toujours la reconnaissance du « travail bien fait ». En effet, **la reconnaissance du travail passe par un double jugement** exprimé par autrui :

Un **« jugement d'utilité »** : le travail prend son sens dans l'utilité qui lui est reconnu. Ce jugement est ordinairement produit par l'encadrement. Or, ces indicateurs peinent à rendre compte d'activités qui ne sont pas directement productives

Un **« jugement de beauté »** : le travail prend son sens lorsqu'il est exécuté « dans les règles de l'art », avec brio. Ce jugement est plutôt produit par les pairs sous le regard desquels le travail s'effectue, les collègues capables de juger la beauté du geste indépendamment de sa réussite

Exemple : dans le monde du spectacle, on connait la distinction à faire entre un succès d'estime et un succès commercial. De même, dans les équipes en contact avec le public, le travail peut être jugé sous l'angle de sa réussite : une vente déclenchée, un dossier administratif bouclé rapidement, mais également sous l'angle de sa beauté : la façon de calmer un client en colère ou de rassurer un usager paniqué.

C. La nécessité d'instaurer un débat sur les « qualités » du travail

Un consensus s'établit sur la nécessité, pour dépasser ces problèmes, de mettre en œuvre des dispositifs de dialogue et de débat sur ce que signifie le travail bien fait. Comme le résume Yves Clot, il s'agit de **ne plus « empêcher le travail »** et de faire en sorte que personne ne soit amené à considérer son propre travail comme étant « ni fait ni à faire ». Alors que l'individualisation de la gestion des ressources humaines a pu porter l'idée que seuls les individus et leurs singularités importaient, il semble important de maintenir des collectifs de travail soudés autour de métiers au sein desquels les exigences contradictoires du travail et les différentes façons d'évaluer le travail peuvent sinon être homogénéisées, du moins être explicitées et reconnues pour que les individus se réapproprient leur activité de travail. Là encore, le conflit peut paradoxalement avoir des vertus apaisantes, à condition qu'il soit canalisé et saisi comme opportunité d'une **construction de sens négociée et partagée.**

> Exemple : les instances représentatives du personnel pourraient jouer ce rôle d'orchestration d'un débat sur la performance de l'organisation et la qualité du travail. C'est malheureusement peu souvent le cas.

3. GRH et construction des identités professionnelles

On le voit, **les individus sont en quête de reconnaissance**, ce qui doit les amener à adapter continuellement leur identité professionnelle, c'est-à-dire, la façon dont ils définissent leur rapport au travail. Ce processus d'adaptation a des effets très concrets sur la

mobilisation des RH et les perspectives de carrières.

Le sociologue Claude Dubar propose une grille de lecture intéressante à cet égard en précisant que l'identité au travail résulte d'une double reconnaissance.

Reconnaissance par soi-même tout d'abord : l'éducation reçue durant l'enfance ou encore le parcours de formation initiale structure les aspirations des individus de telle sorte qu'ils peuvent jeter eux-mêmes un regard positif ou négatif sur leur situation professionnelle immédiate et à venir

Reconnaissance par autrui ensuite : la vie au travail, le type de management, les relations avec les collègues ou encore les dispositifs de GRH portent un regard valorisant ou non sur les individus, leurs compétences, leurs résultats.

En croisant ces deux formes de reconnaissance, Dubar définit quatre formes d'identités professionnelles qui appellent des formes de mobilisation différentes et permettent de penser la variété des orientations de carrières. Ce modèle permet également de comprendre comment une modification de la stratégie de l'entreprise ou de ses dispositifs de gestion peut mobiliser ou au contraire démobiliser les individus en favorisant des changements d'identité.

		Reconnaissance « par autrui »	
		Individus valorisés par l'entreprise	**Individus dévalorisés par l'entreprise**
Reconnaissance « par soi »	**Situation actuelle valorisante**	*Identité d'entreprise* *Ces individus sont mobilisés par des projets de promotion internes et des souhaits de coopération avec la hiérarchie.* *Ils donnent la priorité à des compétences acquises et développées en interne,*	*Identités de métier* *Ces individus porteurs de savoirs techniques se reconnaissent dans groupes partageant le même type d'expertise et de spécialisation. Ils sont très sensibles aux changements qui portent atteinte à cette expertise et peuvent se replier autour de réflexes corporatistes*
		Identité de réseau *Ces individus, très valorisés par l'entreprise sont*	*Identité en retrait* *Ces individus au parcours de formation initiale souvent*

	et de compétences acquises générales acquise pendant formation initiale et souvent	*instrumental au travail (un « gagne-pain »). Leur équilibre identitaire dépend le la possibilité*
Situation actuelle peu valorisante	*mal utilisées par l'entreprise. Ils peuvent opter pour des stratégies individualistes visant à leur épanouissement personnel. L'entreprise constitue un appui pour des projets externes.*	*d'investir d'autres domaines dans lesquels se valoriser (famille, associations…).* *Chaque changement est susceptible de remettre en cause un fragile équilibre et peut constituer une menace d'exclusion. La stabilité est alors privilégiée au travail.*

Source : d'après Claude Dubar, La socialisation, Armand Colin

Exemples : on dit que de nombreux équipiers des chaînes de fastfood sont surdiplômés (le mythique docteur en ethnologie qui n'a pas de poste au CNRS). Ils sont porteurs d'identité de réseau : ils n'hésitent pas à utiliser leur employeur pour trouver mieux (financer des formations, bénéficier de réseaux…)

Les pilotes de lignes ont tendance à se représenter toute évolution de la GRH proposée par leur employeur comme une atteinte à leur professionnalisme et à leur identité de métiers. Ils se radicalisent autour de bastions syndicaux.

Dans l'industrie, les techniciens et agents de maîtrise sont parfois prêts à de lourds sacrifices pour « passer cadre » et faire carrière (formations exigeantes, mobilités géographique.

À leurs yeux, leur réussite et celle de l'entreprise se confondent.

Dans certains back-office bancaires, des personnels peu qualifiés qui ont appris leur travail sur le tas, au contact de leur chef de service, peuvent percevoir avec beaucoup d'anxiété une réorganisation des équipes ou l'arrivée d'un nouveau logiciel, sans parler d'un déménagement du site qui bouleverserait leur équilibre travail-famille.

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

18.1. Que sont les risques psychosociaux ?

- a. Des risques supportés par les entreprises qui maîtrisent mal les caractéristiques psychologiques ou sociologiques des salariés qu'elles emploient.
- b. Des risques supportés par les salariés liés aux caractéristiques de leur travail et de leur environnement professionnel.
- c. Des risques supportés par les psychologues et les travailleurs sociaux qui exercent auprès de populations difficiles

18.2. « Il n'y a que le résultat qui compte ! » Peut-on faire de cette maxime la clé d'un management sain ?

- a. Oui, la façon dont les individus atteignent les résultats est quelque chose qui leur appartient et n'a pas à être observé.
- b. Non, le management doit s'assurer en permanence que les individus respectent de façon scrupuleuse les protocoles et les méthodes prescrits.
- c. Non, la reconnaissance du travail suppose que les salariés reçoivent un retour sur la manière dont ils travaillent.

18.3. Pour assurer à la fois la performance et le bien-être au travail, il faut essayer de faire en sorte que les défis à réaliser…

- a. … excèdent les capacités du travailleur, afin de stimuler les apprentissages.
- b. … soient très inférieurs aux capacités du travailleur afin de le mettre dans la zone de confort maximale.
- c. … soient tels que les capacités du travailleur soient pleinement exploitées.

18.4. Développer la polyvalence, du point de vue d'un salarié, c'est :

- a. un déclassement : la polyvalence est une atteinte à la noblesse du métier. Comme on dit : « bon à tout, bon à rien ! »
- b. une angoisse : la polyvalence c'est prendre le risque de rencontrer des situations nouvelles qu'on pourrait mal gérer.
- c. une aubaine : développer sa polyvalence c'est accroitre ses compétences et donc son employabilité.
- d. une question de loyauté : on a tout à gagner à participer au développement de son entreprise. C'est ainsi qu'on est rétribué en retour.

Exercice. La souffrance au travail dans une entreprise de la grande distribution

La mise en place d'un dispositif d'écoute

Le groupe de la grande distribution La Prairie a dû faire face à la crise persistante grâce à des nouveaux mécanismes incitatifs basés sur la croissance du chiffre d'affaires des magasins, l'instauration d'une plus grande polyvalence des collaborateurs et une plus grande rigueur salariale. De l'aveu même de la direction, « tous les salariés ne sont pas capables de soutenir l'effort demandé. Celui-ci est pourtant inéluctable ».

C'est la raison pour laquelle l'entreprise a mis en place un dispositif d'écoute des salariés avec le concours de la société Harmonia. Selon la direction, il s'agit d'offrir un service global capable d'accompagner les salariés, non seulement dans le cas d'une souffrance psychologique, mais aussi de difficultés sociales ou familiales. Ce dispositif a reçu l'aval des partenaires sociaux, et notamment de la CFTC. Ils y voient une réponse aux alertes croissantes des CHSCT locaux qui pointent régulièrement les fragilités de certains salariés auxquelles ni le management, ni les DRH, ni les médecins du travail, ni les syndicalistes ne peuvent apporter de solution.

Il s'agit d'une plate-forme téléphonique accessible sur la base du volontariat et totalement confidentielle. Elle propose des services d'écoute et d'orientation selon les difficultés. Elle s'appuie en outre sur un vaste réseau de travailleurs sociaux et de psychologues vers lesquels les appelants peuvent être aiguillés. Harmonia s'engage à coordonner les différents acteurs du dispositif et il est prévu qu'il fasse l'objet d'une évaluation partiaire.

Cas fictif inspiré d'un article paru en mars 2014 dans Liaisons Sociales Magazine

CORRIGÉS

QCM

18.1. **b.** Les risques psychosociaux RPS ne font pas l'objet d'une définition officielle, toutefois, ils désignent les risques à l'interface de l'individu et de sa situation de travail d'où le terme de risque psychosocial. Sous l'entité RPS, on entend stress mais aussi violences internes (harcèlement moral, harcèlement sexuel) et violences externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise à l'encontre des salariés). Il s'agit de risques subjectifs en cela que seule la perception de celui qui les expérimente peut servir de base à la démonstration de leur intensité. On identifie généralement 4 types de causes : les exigences du travail et de son organisation, le management et les relations de travail, la prise en compte des valeurs des salariés, les changements.

18.2. **c.** La reconnaissance du travail passe par l'expression d'un jugement d'utilité (l'utilité des résultats obtenus), mais également par l'expression d'un jugement de beauté, souvent émis par les collègues ou les managers en prise directe avec l'activité. Le fait de produire un travail de qualité, c'est-à-dire réalisé dans les règles de l'art, est une composante essentielle du bien-être au travail.

18.3. **c.** Un déséquilibre entre défis et capacités peut conduire soit à un sentiment démotivant d'incompétence (réponse a.) soit à l'ennui le plus démobilisant (réponse b.). Le *flow*, c'est-à-dire un état dans lequel le travailleur ressent le plaisir au travail et se focalise exclusivement sur les tâches à accomplir, se produit lorsqu'il y a un bon équilibre entre défis et capacités, mais aussi un alignement entre le travail à faire et les valeurs, des objectifs clairs et des feed-back immédiats.

18.4. **a.** **b.** **c.** **d.** Les quatre réponses sont possibles. Le point de vue sur la question de la polyvalence dépend très largement de

l'identité professionnelle développée préalablement par le salarié.

Exercice. La souffrance au travail dans une entreprise de la grande distribution

On retrouve dans ce cas plusieurs des évolutions managériales à l'origine de la montée des risques psycho-sociaux : intensification du travail, polyvalence et perte des repères liés à la possession d'un métier et à l'appartenance à un collectif de travail, focalisation accrue sur des critères de performance chiffrée…

La mise en place d'un dispositif d'écoute est probablement une bonne idée dans la mesure où il est susceptible d'apporter des solutions aux salariés pour les aider à faire face aux difficultés qu'ils rencontrent. Il a le mérite de mettre en évidence le fait que l'employeur se soucie du bien-être de ses employés. En outre, si le CHSCT se saisit de cette occasion pour instaurer une discussion sur la qualité du travail, les difficultés pourraient être surmontées. La coordination entre le travail d'Harmonia et les instances représentatives du personnel sera déterminante.

Sur ce point, on peut s'étonner de la mise en place d'un tel dispositif qui « double » le travail que pourrait faire la médecine du travail, ou les assistantes sociales internes à l'entreprise. Des esprits chagrins pourraient y voir le signe d'une méfiance à l'égard de ces professionnels et de la préférence de l'employeur pour une structure privée qu'il sera probablement plus facile de contrôler, du moins pour ce qui concerne la communication. Pourtant, le service offert par une telle plateforme téléphonique externe sera peut-être moins efficace qu'un travail en face-à-face avec des acteurs connaissant le fonctionnement et les spécificités de l'entreprise et de ses collaborateurs.

En outre, un dispositif comme celui-ci a pour particularité d'apaiser la souffrance des collaborateurs sans en faire disparaitre les causes. En mettant l'accent sur les difficultés rencontrées par les individus, en leur proposant des services de soutien, le dispositif peut avoir pour

effet de faire porter la responsabilité des difficultés aux salariés eux-mêmes et de ne pas questionner le système de management mis en place. Rajouter la culpabilité aux difficultés psychologiques déjà éprouvées peut être de nature à amplifier le phénomène.

FICHE 19

La prise en compte du capital humain

1. Investir dans le capital humain pour développer les capacités productives

La théorie du capital humain, proposée par Gary Becker, est une approche individualiste dans laquelle les agents économiques **investissent du temps et de l'argent** pour développer leurs capacités productives, et donc augmenter leur productivité future.

Exemple : un étudiant décide de prolonger ses études. Il estime que cela lui permettra d'être plus efficace dans son travail, et qu'un employeur sera donc prêt à le payer plus cher que s'il arrêtait ses études dès maintenant. Ce différentiel de rémunération constituera le **bénéfice attendu de son investissement en capital humain**.

Pour évaluer le **coût de son investissement**, il devra tenir compte des coûts directs (ce que lui coûtent ses études) et des **coûts d'opportunité** (la rémunération à laquelle il renonce en choisissant d'étudier plutôt que d'avoir une activité rémunérée).

Le capital humain est constitué de l'ensemble des capacités productives d'un individu : connaissances, savoir-faire, capacités de résolution de problèmes, capacités relationnelles, etc. Il peut s'acquérir par l'éducation en milieu familial ou par la formation initiale. Il peut s'acquérir également dans le cadre de l'activité professionnelle, soit à travers des actions formalisées de formation, soit à travers la formation sur le tas.

La personnalisation et l'opacité sont deux des principales caractéristiques du capital humain :

- La **personnalisation** signifie que le capital humain est inséparable de la personne qui le détient.
- L'**opacité** signifie que les capacités productives d'une personne ne sont ni directement ni entièrement visibles.

Ces caractéristiques soulèvent la question du **financement de la formation du capital humain**. L'entreprise peut avoir besoin de développer son stock global de compétences, mais hésiter à le faire car elle n'est pas sûre de pouvoir s'approprier le résultat de son investissement. Un salarié formé peut en effet choisir, par exemple, d'aller travailler chez un concurrent. Dans la pratique, cette question du coût de la formation se traduit également en termes de temporalité : la formation du salarié doit-elle se réaliser pendant ou en dehors du temps de travail ?

La théorie du capital humain propose alors de distinguer entre le capital humain général et le capital humain spécifique :

- L'investissement en **capital humain général** est valorisable dans toute entreprise. La théorie propose donc que son financement revienne au salarié. De fait, la collectivité en prend une large partie à sa charge, à travers la formation initiale ou à travers des dispositifs de formation mis en œuvre dans l'accompagnement des demandeurs d'emploi.
- L e **capital humain spécifique** n'est valorisable que dans une

entreprise donnée. La théorie propose alors que son financement soit partagé entre le salarié et l'entreprise.

2. Utiliser le contrat de travail pour révéler et développer les compétences

L'échange entre un employeur et un salarié est caractérisé par un niveau d'incertitude relativement important. Cette incertitude s'explique par deux facteurs :

Il n'y a pas de lien mécanique entre le temps passé par un salarié à travailler, et un résultat productif. Dans un contexte organisationnel donné, le niveau de ce résultat dépend des **compétences réellement détenues**. Or, celles-ci sont, **par nature, difficiles à objectiver, à mesurer, et à prévoir**.

Les positions du salarié et de l'employeur ne sont pas équivalentes. Chacun a des informations que l'autre n'a pas. On dit alors qu'il y a des **asymétries informationnelles**.

> Exemple : Yannick M., 23 ans, est titulaire d'une licence professionnelle en informatique. Il répond à une offre d'emploi. Son diplôme lui donne un certain bagage, mais seul Yannick sait quels sont les langages de programmation avec lesquels il est très à l'aise et ceux qu'il préfère éviter, à quel point il est embarrassé quand il faut prendre la parole en public, ou l'effort d'autoformation qu'il est capable de fournir quand il est lancé sur un projet. Inversement, Yannick n'a pas les moyens d'évaluer la sincérité de l'entreprise lorsque celle-ci promet de lui offrir les moyens de développer son potentiel professionnel.

L'employeur et le salarié n'ont donc pas accès à la même information, ce qui peut donner lieu à des **comportements opportunistes**. Ainsi, un salarié peut annoncer un niveau de compétence plus élevé que celui qu'il détient réellement. Inversement, un employeur peut utiliser des indicateurs qui sous-évaluent le niveau des aptitudes

détenues par les salariés, et donc proposer une rétribution inférieure à la contribution réelle du salariée au résultat global.

La question, pour l'employeur, est de savoir comment inciter le salarié à dévoiler et à mobiliser complètement ses capacités productives. Pour les **théories de l'agence**, apparues dans les années 1970, la solution passe par **la rédaction des contrats de travail**, en jouant sur plusieurs paramètres : contrat de court terme ou de long terme, rémunération au temps ou à la performance, reconnaissance de la performance individuelle ou collective, contrat plus ou moins précis ou plus ou moins complet, etc.

Exemple : **utiliser la carrière pour révéler et apparier les compétences**

Un contrat de travail qui propose des évolutions de carrière peut inciter le salarié à mettre en œuvre ses compétences pour accéder à un niveau supérieur, et chaque nouvelle étape permet de révéler son potentiel à l'employeur. De cette façon, l'appariement des salariés aux différents postes est progressivement amélioré. Dans ce cas de figure, les rémunérations doivent s'élever au fur et à mesure de l'évolution dans la hiérarchie. C'est en partie la reconnaissance d'une meilleure productivité. C'est également un moyen de retenir le salarié, qui, sinon, pourrait utiliser son avancement dans une entreprise donnée comme preuve de son niveau de compétence auprès d'un autre employeur.

3. Utiliser la GRH et les dispositifs organisationnels pour construire les compétences de l'entreprise

La **théorie des coûts de transactions** part du principe que les échanges qui s'opèrent sur les marchés, y compris le marché du travail, ne correspondent pas nécessairement à des situations optimales :

- Ce ne sont pas les meilleures décisions qui sont prises car la rationalité des agents est limitée.
- La recherche systématique de l'intérêt individuel et la peur des comportements opportunistes freinent les volontés de coopération.
- Les agents raisonnent à partir d'une représentation simplifiée et homogène des caractéristiques individuelles, alors qu'il faudrait, pour être complètement efficace, tenir compte des spécificités de chacun.

Dans ces conditions, **les organisations apparaissent comme une forme de coordination plus efficace que le marché** : elles permettent en effet à chaque individu de dépasser les limites de sa propre rationalité, de générer des formes de confiance et de coopération, et de tenir compte de la spécificité des actifs et des compétences, voire d'en produire de nouvelles. Pour les tenants de cette théorie, **les contrats seuls ne permettent pas d'obtenir ces résultats**, car ils ne permettent pas de juguler complètement les comportements opportunistes.

Exemple : Yannick M. a finalement été embauché. Son entreprise a prévu un programme d'accueil et d'intégration. Mis en confiance, il a demandé à pouvoir perfectionner ses aptitudes en matière de programmation. On lui a alors proposé de travailler en binôme avec des programmeurs confirmés. À travers ces tutorats, l'entreprise a pu observer les capacités de Yannick, et notamment une créativité qu'elle ne soupçonnait pas.

Dans ce cas, l'organisation permet bien à Yannick de dépasser ses limites individuelles en lui permettant d'accéder à plus d'informations et de connaissances, la formation de binômes

constitue le terreau de coopérations futures, et il sera possible à l'entreprise pour développer ses projets de tenir compte des aptitudes spécifiques de Yannick.

L'organisation met en place différents **dispositifs de GRH** qui permettent de tenir compte de la rationalité limitée des agents, de créer un climat de confiance ou d'optimiser l'utilisation des compétences :

Des systèmes de **rémunération** attachés aux postes plutôt qu'aux personnes pour limiter la concurrence entre individus et atténuer les comportements opportunistes.

Des systèmes de **promotion** interne qui permettent de récompenser les talents et la coopération.

Des systèmes de **codification** des attentes vis-à-vis des salariés, qui servent de base à **l'évaluation** des salariés et qui permettent une meilleure coordination.

L'action en faveur d'une « **atmosphère** » de confiance et de justice, propice à l'implication.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

19.1. Le capital humain spécifique :

- a. correspond à des capacités productives spécifiques à un individu.
- b. correspond à des capacités productives qui ne sont valorisables que dans une entreprise.

19.2. Selon la théorie du capital humain :

- a. l'entreprise doit financer la totalité de la formation du salarié.
- b. le salarié doit financer lui-même sa formation professionnelle.
- c. la formation professionnelle des salariés doit être cofinancée par l'entreprise et le salarié.

19.3. Le coût d'un investissement en capital humain :

- a. s'évalue par le montant des dépenses directes.
- b. s'évalue par le montant des coûts d'opportunité.

19.4. L'asymétrie d'information entre l'employeur et un salarié correspond à :

- a. une incertitude sur le niveau d'engagement réel du salarié.
- b. une incertitude sur les compétences réelles du salarié.
- c. une incertitude sur les diplômes détenus par le salarié.

19.5. Selon la théorie des coûts de transaction :

- a. une relation marchande est toujours plus efficace qu'une relation qui s'établit au sein d'une organisation.
- b. une relation qui s'établit au sein d'une organisation est toujours plus efficace qu'une relation marchande.
- c. il n'y a pas de règle, cela dépend du contexte.

Exercice 1. Les théories du capital humain, de l'agence et des coûts de transaction

Les carrières chez LOG2000

LOG2000 est une entreprise de 300 salariés qui gère un parc d'environ 15000 logements locatifs à vocation sociale. Cette dimension sociale fait partie des gênes historiques de l'entreprise, et elle est largement cultivée à travers sa communication interne et externe. Implantée sur l'ensemble d'un département, elle est organisée en agences elles-mêmes subdivisées en secteurs. Les rémunérations y sont considérées comme relativement faibles, mais les perspectives de promotions sont reconnues comme importantes et variées : on peut faire carrière chez LOG2000. Par ailleurs, il y a une quasi-garantie de l'emploi. La mobilité inter agences est importante, ce qui permet d'assurer une bonne intégration : l'information circule bien, les personnels ayant eu pour beaucoup d'entre eux l'occasion de se connaître dans des contextes professionnels. Au début des années 2000, l'entreprise prend un tournant stratégique et fait de la qualité de service l'une de ses priorités. Cela s'accompagne d'une réorganisation totale de l'activité, avec une redéfinition des agences et des secteurs, plus homogènes du point de vue des missions et du nombre de logements, et avec l'apparition d'une nouvelle figure, le chef d'agence, considéré comme un manager de centre de profit à la tête d'une équipe de 30 personnes. Son poste a été codifié, et un référentiel de compétences requises a été élaboré de façon très précise. Un important

programme de formation est mis en place (d'un montant moyen annuel équivalent à 5 % de la masse salariale), orienté à la fois vers des compétences techniques (maintenance des logements), juridiques (droit locatif) et managériales (animation des équipes). Les chefs d'agence ont droit à des stages de formation, mais le volume de travail personnel est important. S'ils sont confirmés dans leurs nouvelles responsabilités, ils accèdent au statut d'agent de maîtrise.

Dans le cas ci-dessus, repérez quels sont les éléments qui relèvent de la théorie du capital humain, de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transaction.

CORRIGÉS

QCM

19.1. ☑ **b.** Le capital humain spécifique correspond à des capacités productives efficaces dans une organisation particulière. C'est le cas par exemple d'un opérateur de téléphonie mobile qui forme ses téléopérateurs à la connaissance précise de ses tarifs et de ses multiples formules d'abonnement. Cette connaissance ne sera utile que chez cet opérateur et n'intéressera pas une entreprise concurrente. Par contre, s'il est formé aux techniques de la relation commerciale à distance, il pourra alors intéresser une autre entreprise du secteur. Il s'agira là de capital humain général.

19.2. ☑ **b.** ☑ **c.** En cas de formation générale, le salarié formé verra ses performances augmenter de la même façon dans toutes les entreprises et pourra donc négocier un salaire supérieur chez un autre employeur. Il serait le seul à capter les bénéfices de la formation, et c'est la raison pour laquelle la théorie du capital humain considère qu'il doit en supporter la totalité du coût. En cas de formation spécifique, le salarié formé ne sera plus efficace que dans le contexte de l'entreprise formatrice. Les bénéfices de la formation sont alors partagés (le salarié

formatrice. Les bénéfices de la formation sont alors partagés (le salarié peut être mieux rémunéré en raison de sa plus grande productivité et l'entreprise voit son processus de production devenir plus efficace), et donc l'investissement doit l'être également. Dans la pratique, les cas sont très nuancés et les modalités du partage sont multiples. Un salarié peut par exemple contribuer à l'investissement au capital humain en consacrant du temps hors travail à sa formation.

19.3. ☑ **a.** ☑ **b.** ensemble. Un investissement en capital humain correspond toujours à des ressources (notamment du temps de travail) que l'on détourne d'un usage directement productif pour les consacrer à la formation. Il faut donc tenir compte à la fois des dépenses directes (inscriptions, matériels pédagogiques, frais de déplacement, rémunération du formateur, etc.) et des rémunérations (pour le salarié) ou bénéfices (pour l'employeur) auxquels on renonce en ne se consacrant pas pleinement à la production.

19.4. **a.** **b.** La détention d'un diplôme est une information transparente et vérifiable ; il n'y a donc pas d'asymétrie. On parle d'aléa moral pour désigner le type d'asymétrie où l'une des deux parties peut influencer par son comportement les bénéfices de l'autre partie sans que celle-ci ne puisse exercer de contrôle. On parle d'anti-sélection quand l'une des deux parties dispose d'informations privées qui intéressent l'autre partie.

19.5. ☑ **c.** C'est le choix qui se pose toujours à l'employeur entre faire et faire faire. Lorsque l'activité ne suppose pas un haut niveau de coopération et que les compétences exigées ne sont pas spécifiques à une entreprise donnée, la relation marchande peut être préférée. Par exemple, pour sa sécurité, il est bien souvent préférable pour une entreprise de faire appel à une société de gardiennage plutôt que d'assurer elle-même cette fonction en recrutant du personnel spécialisé : elle n'est pas compétente dans ce domaine (à l'inverse de la société de gardiennage) et ne peut tirer aucun bénéfice de la coordination organisationnelle en la matière (pas de synergie avec les autres fonctions).

autres fonctions).

Exercice 1 – Les théories du capital humain, de l'agence et des coûts de transaction

Éléments relatifs à la théorie du capital humain

La formation est utilisée pour augmenter les capacités productives des salariés, pour les sensibiliser à la qualité de service voulue et définie par la direction et pour leur permettre d'acquérir les compétences leur permettant d'atteindre cet objectif. On observe des compétences très spécifiques (la maintenance technique des logements) et des compétences générales (compétences managériales par exemple). L'investissement en capital humain est pris en charge par l'entreprise (montant important des dépenses de formation) et par les salariés (formations en partie sur le temps personnel).

Éléments relatifs à la théorie de l'agence

Les contrats de travail font état d'un niveau de rémunération plutôt faible, compensé par des perspectives de promotions avérées et par une grande stabilité dans l'emploi. On trouve donc là des éléments contractuels visant à inciter les salariés à s'investir dans leur travail et dans leur formation, et à rester fidèles à l'entreprise (l'équilibre rétribution-contribution se fait sur la carrière). L'appariement des salariés sur les postes se fait sur la base des compétences révélées à travers les différentes affectations.

Éléments relatifs à la théorie des coûts de transaction

On voit toute l'importance de la coordination organisationnelle : les mobilités, interagences, sont conçues comme des mécanismes intégrateurs, la définition de la structure organisationnelle vise à opérationnaliser l'objectif stratégique. La codification de l'activité du chef d'agence est également conçue comme un dispositif de coordination à part entière devant jouer un rôle central. La finalité sociale de l'activité, cultivée en tant que telle, s'apparente à une mission, et joue un rôle de moteur et de ciment organisationnel, suscitant un haut niveau de coopération.

FICHE 20

Le recrutement

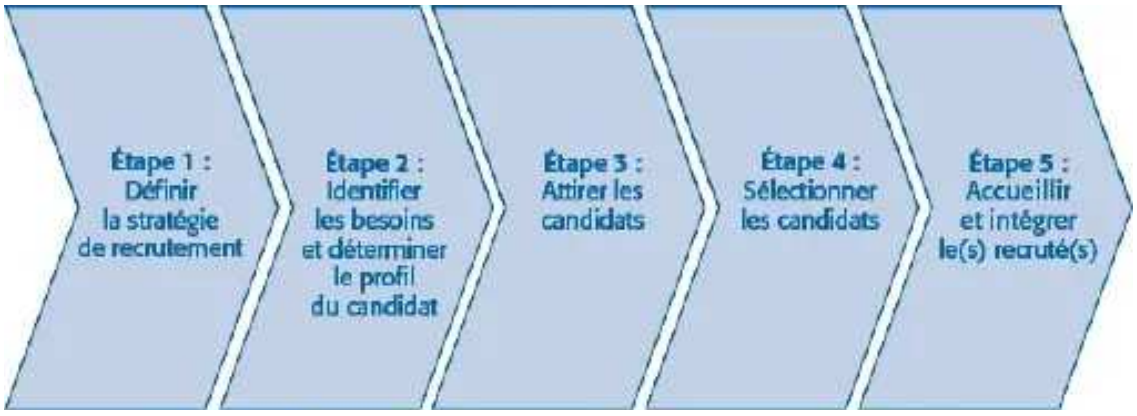
1. Une décision engageante prise en situation d'incertitude

Le recrutement d'un nouveau salarié est une décision qui engage fortement l'employeur, d'un point de vue productif, financier et social.

La difficulté de cette opération est liée en grande partie au contexte d'incertitude qui la caractérise, et notamment aux asymétries d'information. L'employeur ne peut pas avoir de certitudes sur les compétences réelles de celui qu'il embauche, ni sur le niveau d'effort qu'il est prêt à fournir. De même, le salarié ne peut pas avoir de certitudes sur la crédibilité du contrat « moral » qui lui est proposé par l'employeur. Dans ces conditions, tout recrutement recèle une part de pari, renforcé par l'existence des inévitables comportements opportunistes.

Dans ce contexte incertain, et pour limiter les risques, le responsable du recrutement doit s'appuyer sur des procédures et des outils de gestion qui peuvent lui permettre de faire des choix éclairés et, dans la mesure du possible, objectivés. C'est le rôle qui est attribué au processus de recrutement.

2. Un processus en cinq étapes



Plusieurs formes de recrutement coexistent (cooptation, réseautage, concours, etc.). Le processus de recrutement classique est couramment représenté en cinq étapes, avec des variantes possibles.

A. Première étape : les grands axes de la politique de recrutement

Faut-il recruter en externe ou bien privilégier des politiques de mobilité interne ? Faut-il attirer des talents nouveaux ou développer les compétences des collaborateurs présents ? Faut-il recourir au travail intérimaire ou bien recruter en CDD ou CDI ? Faut-il privilégier le recrutement de jeunes diplômés ou bien faire appel à des collaborateurs plus expérimentés mais aux salaires plus élevés ? Faut-il développer des partenariats avec les écoles et les universités ? Faut-il développer l'attractivité, comme le font certaines entreprises qui font du recrutement un atout concurrentiel à part entière ? Toutes ces questions restent ouvertes et il n'existe pas de modèle unique de politique de recrutement. Chaque entreprise doit construire un ensemble de choix spécifiques et cohérents, lui permettant d'atteindre ses objectifs. C'est cet ensemble de choix qui constitue la stratégie de recrutement de l'entreprise.

Exemple : L'Oréal cite une enquête effectuée auprès de 120 000 futurs managers ou ingénieurs, qui lui permet d'écrire sur son site Internet : « L'Oréal se positionne parmi les employeurs les plus attractifs du monde, en obtenant la 14e

employeurs les plus attractifs du monde, en obtenant la 14

place au sein des étudiants en management et la 18e au sein des étudiants ingénieurs. C'est aussi la seule entreprise française de ce palmarès mondial...

B. Deuxième étape : déterminer les besoins

Quel contenu, en termes d'activités et d'objectifs, des postes à pourvoir ? Quelles conditions matérielles de travail ? Quelles responsabilités à assumer ? Quel positionnement hiérarchique ? Quel positionnement fonctionnel ? Quelle fourchette de rémunération ?

Cette démarche, dont le résultat se concrétise par la **fiche de poste**, permet de visualiser et d'affiner les besoins. Simple et descriptive en apparence, elle est cependant relativement complexe. Elle peut donner lieu en effet à des négociations entre décideurs aux intérêts contradictoires. Par exemple, un chef d'atelier aura tendance à exprimer des besoins immédiats et circonscrits, alors qu'un responsable RH aura peut-être davantage une vision en termes de potentiel et de mobilité future. Par ailleurs, le remplacement d'un salarié s'accompagne parfois de modifications organisationnelles : dans ce cas, il faut avoir formalisé la nouvelle organisation du travail avant de préciser les besoins du poste.

C. Troisième étape : attirer les candidats

L'identification des besoins permet de déterminer le **profil du candidat**, en précisant les souhaits en termes d'expérience, de compétences, de diplôme et d'aspirations professionnelles. Il s'agit d'une « cible » : elle doit être suffisamment ambitieuse pour attirer le candidat qui correspond le plus aux besoins, et suffisamment réaliste pour ne pas décourager des candidats potentiellement intéressants, susceptibles de s'autocensurer au regard des exigences affichées. De son côté, le recruteur doit clairement hiérarchiser les caractéristiques souhaitées entre celles qui sont absolument indispensables pour tenir le poste, celles qui sont importantes pour être performant, et celles qui sont souhaitables dans des perspectives d'évolution.

Exemple : un gestionnaire de paie doit obligatoirement savoir produire la paie avec les logiciels couramment utilisés,

il est important qu'il ait des compétences RH transversales pour être réactif et efficace, et il peut être souhaitable qu'il sache parler anglais dans l'hypothèse d'un développement à l'international.

L'objectif est ensuite de disposer de suffisamment de candidatures correspondant à la cible pour pouvoir faire un choix. Cette étape, appelée *sourcing*, est réalisée en combinant plusieurs types de canaux : candidatures spontanées, Pôle Emploi, l'APEC (Agence pour l'emploi des cadres), relations professionnelles et personnelles, candidatures sur Internet, annonces dans la presse écrite ou cabinet de recrutement. Chaque source a ses avantages et ses limites, et il appartient au recruteur de les mobiliser en fonction de ses objectifs. Par exemple, les candidats retenus pour des CDD sont, plus souvent que pour les CDI, approchés par le moyen de candidatures spontanées. De même, le recours à des cabinets de recrutement est plutôt courant pour les cadres et marginal pour les non-cadres (enquête OFER 2005, Dares).

Attention

Le Code du travail impose l'obligation de ne pratiquer aucune discrimination à l'embauche : « Aucun candidat ne peut être écarté d'une procédure de recrutement en raison de son origine, de son sexe, de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation, ou à une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique, de son patronyme ou, sauf inaptitude constatée par le médecin du travail, en raison de son état de santé ou de son handicap. » (art. L.122-45)

D. Quatrième étape : la sélection

L'étape de sélection fait appel à plusieurs types de procédures, souvent utilisées successivement. Un premier tri est effectué sur la base de l'examen du CV et de la lettre de motivation, puis l'on s'appuie sur des entretiens individuels ou collectifs, sur la réalisation de tests, ou sur des mises en situation. Cette dernière approche, connue sous le nom d'*assessment center*, permet un niveau élevé de validité ainsi qu'une grande richesse des critères examinés ; d'origine anglo-saxonne, elle a tendance aujourd'hui à se diffuser plus largement.

Exemple : avec le test du tri-courrier ou *in-basket* en *assessment center*, le candidat est placé dans la situation d'un salarié qui trouve une boîte aux lettres pleine. Il doit traiter ce courrier, en éliminer une partie et en classer une autre, définir des actions à mener et les prioriser. L'opération, qui se déroule en temps limité, permet de révéler en particulier les capacités d'organisation et le sens des priorités.

Tableau 20.1. Fréquence de quelques moyens de sélection

	Cadres	Non-cadres
Fournir un CV	95 %	80 %
Passer des entretiens individuels	92 %	80 %
Passer des tests de connaissance ou d'intelligence	24 %	11 %
Passer des tests de personnalité	30 %	5 %
Passer une analyse graphologique	10 %	2 %

APEC, d'après l'enquête OFER, 2005

E. Cinquième étape : accueillir et intégrer

Le processus de recrutement n'est pas achevé à l'issue de la sélection.

D'un point de vue administratif, il faut accomplir les formalités d'embauche (rédaction du contrat de travail, information des organismes sociaux et mise à jour du système d'informations interne).

Il faut également **accueillir** le nouveau salarié, et **l'intégrer** à son nouvel environnement (poste, collaborateur, procédures, etc.). Cette étape est souvent négligée, par manque de temps ou de moyens, ou en raison d'une insuffisante prise de conscience de son importance. Elle détermine pourtant le niveau de performance du nouveau recruté et la rapidité à laquelle ce niveau sera atteint. Certaines entreprises attachent une grande importance à ce processus, et conçoivent des programmes d'accueil et d'intégration (PAI) qui peuvent atteindre deux ans, basés sur des moyens de communication, des formations, des rotations de postes, des séminaires, etc.

3. Les enjeux de l'e-recrutement

Les outils issus des **technologies de l'information** sont déjà largement répandus et permettent notamment l'automatisation de certaines phases du processus de recrutement.

Exemple : certains sites Internet d'entreprises proposent des masques de saisie pour enregistrer des candidatures, des présélections automatiques peuvent être réalisées sur la base des informations fournies (techniques de « scoring »), des tests en ligne peuvent être réalisés, etc.

En interne, se généralisent également des logiciels permettant de gérer le flux des candidatures. Enfin, il n'est plus besoin de souligner l'importance des **réseaux sociaux professionnels** dans la mise en ligne et l'interconnexion de CV et de profils.

Ces nouveaux outils offrent bien sûr d'immenses opportunités, en élargissant la **base de recrutement**, en améliorant la réactivité, et en traitant de façon automatisée un nombre considérable d'informations. Ils sont également porteurs de dérives potentielles, liées à la fiabilité des données collectées, aux effets de réputation qui peuvent devenir incontrôlables, à la confidentialité douteuse de données pourtant personnelles, à la « déshumanisation » du processus du recrutement, à la banalisation de l'acte de candidature ou de dépôt de CV, ou encore à l'effet d'exclusion que cela peut exercer sur certains publics.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

20.1. Un processus de recrutement permet :

- a. de réduire l'incertitude.
- b. de supprimer l'incertitude.

20.2. Un test de sélection permet d'évaluer :

- a. les aptitudes mentales du candidat.
- b. la personnalité du candidat.

20.3. La validité prédictive d'un entretien individuel est :

- a. plutôt faible de façon générale.
- b. plutôt bonne car les risques d'erreur sont limités dans un face-à-face.
- c. très variable.

20.4. Passer une annonce (dans la presse ou sur Internet) est un canal de sollicitation de candidatures :

- a. systématiquement utilisé.
- b. dont on peut se passer.

20.5. Politique de recrutement et processus de recrutement sont :

- a. des expressions équivalentes.
- b. des niveaux d'appréhension différents du recrutement.

b. des niveaux d'appréhension différents du recrutement.

Exercice. Recruter dans une grande entreprise

Témoignages de candidats dans une grande entreprise du CAC40

Témoignage 1 : « J'ai récemment passé des entretiens pour un poste en marketing. J'ai vu 7 personnes différentes sans savoir qui décidait vraiment. Il faut vraiment être à l'aise tout le temps parce qu'ils m'ont dit qu'il fallait être « cooptés » (d'ailleurs j'ai appris ce mot nouveau) par tout le monde. Il n'y a pas de règle dans le déroulement des entretiens. Je ne suis pas sûre qu'il y ait des procédures. Certains sont très familiers, d'autres très incisifs. Ils essaient vraiment de déstabiliser parfois et c'est dur d'aller jusqu'au bout de ses idées. Il faut donc aller très vite, avoir de l'esprit et de la répartie. Si vous avez mal dormi, pas la peine d'y aller. Le plus dur c'est de pas comprendre la logique dans l'ordre des gens qui nous reçoivent. »

Témoignage 2 : « En tout cas, si vous y allez, bonne chance ! Ça dépend du métier mais il y a des *assessments centers*. Ça dure une demi-journée. J'ai fait celui du marketing. Moi, c'était en groupe. Il faut réfléchir au lancement d'un nouveau produit. Il faut préparer le concept et le plan média. On a du matériel (photos, magazines…). Ensuite on présente devant tout le monde et devant des RH qui nous posent des questions. C'est franchement assez chaud parce qu'on n'a pas beaucoup de temps. Pour moi ça s'est arrêté là donc je ne peux pas dire comment ça se passe pour les étapes suivantes. »

Quels enseignements peut-on tirer de ces témoignages ?

CORRIGÉS

QCM

20.1. **a.** En dépit de la rigueur et de l'exhaustivité des outils que l'on va utiliser, une décision de recrutement comporte toujours une part de risque et d'incertitude. La fiabilité des outils n'est pas parfaite (les

tests sont d'ailleurs sujets à de nombreux débats), ceux qui les utilisent ne sont pas toujours bien formés, les candidats finissent par connaître les procédures et apprendre à les déjouer, une grande partie des informations recherchées restent subjectives et tacites (le niveau de motivation, par exemple). Parfois il est impossible de départager plusieurs bons candidats sur la seule base de critères objectifs, il faut recourir au jugement du recruteur. Néanmoins, la rigueur du dispositif est essentielle pour la réduction de l'incertitude, et joue un rôle certain de garde-fou pour éviter les dérives (arbitraire, discrimination, etc.).

20.2. ☑ **a.** ☑ **b.** Il s'agit des deux grandes familles de test. Les tests d'aptitudes mentales peuvent évaluer l'aptitude verbale, numérique, mécanique, perceptive, etc. Les tests de personnalité visent à évaluer la sociabilité, l'agréabilité, la précision, l'ambition, l'autodiscipline, la stabilité émotionnelle, la créativité, etc.

20.3. ☑ **c.** Plusieurs sources d'erreur sont identifiées lors de la passation d'entretien. L'effet de centration consiste à accorder une importance excessive à une caractéristique particulière au détriment des autres. L'effet de halo désigne l'influence qu'exercera la première information perçue. L'effet de négativité désigne la tendance à être plus sensible aux caractéristiques négatives d'autrui plutôt qu'à ses caractéristiques négatives, etc. Il en résulte que la valeur prédictive d'un entretien varie en fonction de l'expérience et de la professionnalité de celui qui le mène, mais également de l'interaction qui se produit avec le candidat.

20.4. ☑ **b.** Les annonces dans la presse sont utilisées lorsqu'on présuppose une offre abondante de candidatures, lorsque le profil recherché n'est pas trop spécifique, et lorsqu'il n'y a pas de problème de confidentialité.

20.5. ☑ **b.** La politique de recrutement se situe à un niveau plus large que le processus lui-même. Elle doit indiquer les liens avec la stratégie générale de l'entreprise, poser les principes directeurs (arbitrage

recrutement interne/externe, valeurs, éthique) et les grandes lignes méthodologiques. Le processus de recrutement est le dispositif de gestion qui va opérationnaliser ces intentions dans les pratiques concrètes des recruteurs.

Exercice. Recruter dans une grande entreprise

Le premier témoignage montre la difficulté à maîtriser le processus de recrutement lorsque celui-ci devient très complexe. Le candidat fait clairement part de son incompréhension par rapport à des étapes et des questions dont il ne perçoit pas le sens. La déstabilisation peut bien entendu être l'objectif recherché, pour évaluer les capacités à fonctionner sous stress. Cela étant, l'objectif de la sélection est bien de révéler les aptitudes et motivations, et les méthodes utilisées ne doivent pas aller jusqu'à en empêcher la manifestation. Par ailleurs, pour l'entreprise, un processus de décision impliquant au moins 7 personnes intervenues à des moments et sur des registres différents est particulièrement difficile à maîtriser.

Le second témoignage est une illustration de la méthode d'*assessment center*. Elle est conçue pour que les compétences et aptitudes recherchées se manifestent dans un contexte proche de la situation professionnelle. Ici, on demande aux candidats de se projeter dans une situation de lancement de nouveau produit. Les recruteurs pourront donc évaluer la capacité à bien comprendre les objectifs fixés par l'entreprise, les aptitudes à s'engager dans une démarche coopérative tout étant capable d'affirmer ses propres points de vue, la connaissance des techniques de lancement de produit, et la créativité. L'intérêt est de procéder par observation et d'éviter ainsi des interprétations ou des déductions parfois hasardeuses. Des difficultés doivent cependant être surmontées : comment construire une simulation de situation professionnelle réellement pertinente ? Comment éviter que le stress handicape le candidat dans ses actions et réflexions ? Comment maîtriser les coûts liés à ces dispositifs relativement lourds ?

FICHE 21

La formation

1. Le recours à la formation

A. Une obligation

En France, toute entreprise, quelle que soit sa taille, doit participer au financement de la formation professionnelle des salariés. C'est une **obligation** depuis la loi fondatrice de 1971 et cela contribue à la spécificité française en matière de formation professionnelle continue. La **loi de mars 2014** prévoit que ce financement obligatoire passe par le biais d'une contribution unique de 1 % de la masse salariale (0,55 % pour les entreprises de moins de 10 salariés). Les versements ainsi réalisés sont gérés paritairement par des organismes collecteurs agréés (OPCA) qui mutualisent ces fonds au niveau d'une branche d'activité.

Les dépenses de formation des entreprises vont cependant au-delà de ce minimum obligatoire : elles représentent, en 2011, 2,73 % de la masse salariale, et leur niveau est fortement lié à l'effectif. Par ailleurs, le taux d'accès à la formation est très largement conditionné par la catégorie d'emploi. Ainsi, les cadres ont un taux d'accès à la formation de 56,5 % alors que celui des ouvriers et des employés est de l'ordre de 33 %.

Tableau 21.1. Taux de participation financière en 2011 (% de la masse salariale)

Effectif	10-19	20-49	50-249	250-499	500-1999	2000 et +	ensemble
	1,30	1,85	2,22	2,59	3,18	3,78	2,73

Source : Céreq

Il existe donc d'autres ressorts pour expliquer les dépenses de formation que la seule contrainte légale.

B. Une conviction

Le premier d'entre eux est la volonté de **développer les compétences** des salariés dans une perspective de **capital humain** (fiche 19). La formation est dans ce cas conçue comme un investissement, qui permet aux salariés de développer leurs connaissances et leurs capacités, et donc d'être plus performants. Cette optique est d'autant plus importante que les organisations et les technologies se complexifient, et qu'elles sont exigeantes en matière de qualifications.

Dans une **optique stratégique**, les entreprises bâtissent leur avantage concurrentiel sur la base de ressources spécifiques, c'est-à-dire sur ce qu'elles savent faire et que leurs concurrents ne savent pas faire. À ce titre, la formation peut être mobilisée pour doter l'entreprise de compétences humaines distinctives.

Une entreprise peut également choisir de recourir à la formation dans le cadre de son **dialogue social**. Jouer sur le niveau des dépenses de formation, sur les contenus ou sur le taux d'accès de certaines catégories de salariés peut effectivement être un moyen d'entretenir ou d'améliorer le climat social. Dans cette perspective, la formation est également un moyen de développer l'employabilité des salariés, c'est-à-dire leur capacité à se maintenir dans leur emploi (employabilité interne) ou d'augmenter leur chance de retrouver un emploi chez un

autre employeur (employabilité externe).

2. Un cadre réglementaire en profonde évolution

A. Les dispositifs existants

Le paysage réglementaire de la formation professionnelle a profondément évolué à travers la loi du 5 mars 2014, présentée comme une réforme globale de la formation continue. Elle concerne en effet la formation professionnelle elle-même, notamment par la création d'un compte personnel de formation (CPT), mais également son financement et sa gouvernance.

Le **compte personnel de formation** (CPT) se substituera au DIF à partir du 1er janvier 2015. Il s'agit d'un crédit d'heures de formation alimenté annuellement, avec un plafond de 150 heures sur 7 ans. Il est attaché à la personne dès son entrée dans la vie professionnelle, et la suit, même à l'occasion de changements d'emploi ou de périodes de chômage. Il est utilisé pour acquérir des compétences attestées par une qualification, une certification ou un diplôme, et en lien avec les besoins prévisibles de l'économie.

L'objectif affiché du CPF est la sécurisation des parcours professionnels, notamment en s'adressant tant aux demandeurs d'emploi qu'aux salariés. Dans son principe, le CPF donne également plus d'initiative aux salariés dans la construction de leur carrière professionnelle. Ceux-ci peuvent par exemple négocier avec leur employeur l'accès à une formation qualifiante en apportant des heures qui viennent de leur compte. Cette démarche est également encouragée par la réalisation d'un **entretien professionnel** avec l'employeur, rendu obligatoire tous les deux ans, et visant à étudier conjointement les perspectives d'évolutions professionnelles.

L'atteinte de ces objectifs dépendra beaucoup de la volonté des acteurs, employeurs et salariés, à jouer le jeu de ce nouveau rapport à

la formation professionnelle, et de leur capacité à s'approprier ce dispositif. Le DIF avait été présenté avec des ambitions analogues, mais a finalement connu une réussite assez médiocre. Les Directions des Ressources Humaines ont, dans cette perspective, certainement un grand rôle à jouer.

Le **congé individuel de formation** (CIF) est un autre dispositif qui permet au salarié de bénéficier de formations au cours de sa carrière professionnelle. Il s'agit d'un droit à s'absenter de son poste de travail pour suivre une formation longue (normalement inférieure à un an). Son financement (rémunération du salarié et coût de la formation notamment) peut être pris en charge par des organismes paritaires tels que les fonds de gestion du CIF (FONGECIF).

Pour compléter ce panorama, il faudrait également mentionner d'autres dispositifs mobilisables tels que le **bilan de compétences (**réalisé par un prestataire extérieur à l'entreprise, et permettant à un salarié de faire le point sur ses compétence et son projet professionnel) ou la **validation des acquis de l'expérience** (permettant de valider l'expérience par un diplôme, une qualification ou un titre).

B. Le rôle de la fonction RH : optimiser ces dispositifs.

Ces dispositifs variés se distinguent par leurs contenus, leurs modalités de prise en charge financière, leur mode d'activation (initiative de l'employeur ou du salarié), ou encore leur caractère facultatif ou contraignant. Etablir les actions de formation suppose donc de les combiner en cherchant à établir une triple optimisation :

- Une **optimisation en termes de contenu**, en faisant évoluer les compétences conformément aux aspirations des salariés et des besoins de la production identifiés par l'employeur ;
- Une **optimisation financière**, en articulant au mieux notamment les besoins de l'entreprise avec les démarches financées par les organismes collecteurs (OPCA) ;
- Une **optimisation sociale**, en maximisant le niveau d'employabilité des salariés et en créant un climat de négociation constructive autour de la formation.

constructive autour de la formation.

3. La mise en œuvre de la formation dans l'entreprise

La mise en œuvre de la formation suppose un ensemble d'opérations allant de la collecte des besoins à l'évaluation des actions de formation, en passant par l'établissement du plan de formation qui est l'outil central du responsable de la formation.

Il est nécessaire cependant d'établir au préalable les grandes lignes d'une **politique de la formation**, en accord avec la stratégie de l'entreprise. Quelles sont les perspectives d'activité ? Quel est le contexte concurrentiel ? Comment vont évoluer l'organisation et les techniques de production ? Quelles sont les compétences distinctives à développer ? Quelles seront les incidences des choix stratégiques sur les ressources humaines, en termes de volume et de compétences ? Définir la politique de formation consiste à préciser la façon dont la formation accompagnera l'ensemble de ces choix.

Le **plan de formation** de l'entreprise correspond à l'ensemble des actions de formation que l'employeur décide de faire suivre à ses salariés en fonction des objectifs de développement qu'il a définis. Aucun texte juridique n'en spécifie la forme exacte, mais il doit répartir les actions de formation en deux catégories : les actions d'adaptation du salarié au poste de travail ou au maintien dans l'emploi d'une part, les actions de développement des compétences des salariés d'autre part. **Le plan fait l'objet d'une présentation au comité d'entreprise, qui doit émettre un avis**. Au-delà du seul formalisme, cette présentation doit être le moment du dialogue et de la négociation autour du rôle et des objectifs de la formation.

La mise en œuvre du programme de formation fait l'objet d'un suivi régulier, à l'aide de **tableaux de bord**, et elle fait l'objet d'une **évaluation**. Celle-ci concerne la qualité du processus d'identification

des besoins, le niveau d'exécution du programme de formation, la mesure de son efficacité, à chaud et à froid, du point de vue des transferts de compétences dans les situations de travail ou de l'impact de la formation sur les résultats organisationnels.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

21.1. La loi sur la formation professionnelle de 2014 :

- a. procure un droit à la formation dans le cadre du contrat de travail.
- b. crée le congé individuel de formation.
- c. procure un droit à la formation professionnelle attaché à la personne.

21.2. Les managers de proximité :

- a. sont exclus du processus de définition du plan de formation.
- b. sont des acteurs importants du processus de définition du plan de formation.

21.3. Toutes les catégories de salariés bénéficient des actions de formation de l'entreprise :

- a. de façon homogène.
- b. de façon inégale.

21.4. Élaborer un plan de formation est avant tout :

- a. une affaire de bon sens et d'écoute.
- b. une affaire de juriste spécialisé dans le droit de la formation.
- c. une affaire de gestionnaire spécialiste de la formation.

21.5. Les actions de formation au sein d'une entreprise :

- a. visent à renforcer la compétitivité de l'entreprise.
- b. visent à développer l'employabilité des salariés.

Exercice. Motiver les salariés à se former

En utilisant vos connaissances et l'extrait ci-dessous, vous répondrez à la question suivante : comment l'entreprise peut-elle agir pour que les salariés soient concernés par leur formation professionnelle ?

Le Cereq fait le point sur la motivation

(…) Trop souvent regardée comme une inclination personnelle, l'aspiration à se former dépend beaucoup des constructions mises en place dans l'entreprise. Pour que les salariés disposent d'une capacité à aspirer à se former, certaines conditions doivent être réunies : procédures fixées et encadrées par un accord collectif, organisation systématique d'entretiens individuels pour tous, formations définies en cohérence avec les conclusions de ces entretiens, et enfin usage des formations à des fins de mobilité horizontale ou verticale. Lorsque ces pratiques et procédures sont mises en œuvre, la probabilité que les salariés déclarent des besoins non satisfaits augmente, toutes choses égales par ailleurs, de 60 %. À l'inverse, dans les entreprises où il existe peu de débats organisés et où il y a peu d'opportunités de formation, l'expression de besoins de formation non satisfaits est aussi faible, voire inexistante (…).

Cereq, *Bref*, n° 279, 2010

CORRIGÉS

QCM

21.1. ☑ **c.** Seule cette réponse est bonne. La création d'un droit à la formation attaché à la personne quelque soit sa situation (en emploi, en changement d'emploi ou chômage) est la grande nouveauté introduite par la création du compte personnel de formation (CPF). Il remplace le droit individuel à la formation (crée par la loi de 2004) qui allait déjà dans ce sens, mais dont la portabilité, en cas de rupture du contrat de travail, était difficile à mettre en œuvre. Attention cependant, les salariés, s'ils sont livrés à eux-mêmes, peuvent ne pas savoir comment utiliser ce droit au mieux.

21.2. ☑ **b.** Les managers de proximité jouent un rôle très important

dans l'identification des besoins, dans le dialogue avec les salariés, dans la remontée des informations auprès du responsable formation et dans l'évaluation de l'effet des formations. Cela renforce la tendance au renouvellement du rôle des professions intermédiaires, qui ne sont pas toujours en situation de pouvoir faire face à ces nouvelles exigences.

21.3. **b.** Si le taux d'accès à la formation est en moyenne de 43,5 %, il est de 57,7 % pour les ingénieurs et cadres, de 56,1 % pour les techniciens et agents de maîtrise, de 37,7 % pour les employés et de 33,2 % pour les ouvriers (données Céreq pour l'année 2008). Le fait que les catégories les plus qualifiées accèdent davantage à la formation peut être de nature à renforcer les inégalités au sein de l'entreprise.

21.4. **c.**, par défaut. La formation est un processus trop complexe et trop pointu pour que le « bon sens » suffise ! Si la connaissance du droit de la formation est nécessaire, l'approche formation de l'entreprise doit absolument viser un objectif de triple optimisation (compétence, financière, sociale). Le gestionnaire spécialiste est *a priori* bien placé, mais il doit absolument travailler en interface avec d'autres acteurs (direction générale, direction financière, ensemble de la ligne hiérarchique, etc.), et beaucoup d'entreprises sont dépourvues d'un tel spécialiste. Pour évoquer l'élaboration et la mise en œuvre des actions de formation, on parle **d'ingénierie de la formation**, et le conseil en la matière est très présent, que ce soit par l'intermédiaire des cabinets de consultants spécialisés ou bien des organismes collecteurs.

21.5. **a.** **b.** Les deux réponses sont correctes et correspondent idéalement aux objectifs poursuivis par la formation professionnelle. Elle permet de développer les compétences détenues des salariés en cohérence avec les évolutions technologiques et organisationnelles mises en œuvre par l'entreprise. Elle permet également, notamment dans le cas de formations qualifiantes débouchant sur des diplômes, des titres ou des certificats, d'agir positivement sur l'employabilité

interne (capacité à conserver un emploi) ou externe (capacité à retrouver un emploi) des salariés.

Exercice. Motiver les salariés à se former

Les lois sur la formation professionnelle de 2004 et 2009 insistent sur l'objectif de faire du salarié un acteur de son projet professionnel. Pour y parvenir, il peut mobiliser différents dispositifs : il peut demander à utiliser son DIF, il peut envisager un CIF pour un projet plus lourd, il peut solliciter un bilan d'étape professionnel ou un bilan de compétences, il peut également s'engager dans une procédure de VAE. Les premiers bilans que l'on peut tirer de l'ensemble des dispositifs ne répondent pas aux attentes de ceux qui les avaient imaginés, et la question est souvent posée de la motivation réelle des salariés pour s'approprier ces mesures et s'engager dans la voie d'une plus grande maîtrise de leur projet professionnel. Le texte de l'exercice montre que la motivation du salarié ne renvoie pas seulement à une question individuelle. L'aspiration à s'engager dans des actions de formation dépend des opportunités de formation offertes, de l'ampleur de l'ouverture d'espaces de délibération, de l'existence de procédures, d'accords collectifs, de l'organisation systématique d'entretiens individuels pour tous, de la réelle prise en compte des entretiens dans les choix de formation, etc.

FICHE 22

Les démarches compétences

1. Définitions

A. La notion de compétence

La **compétence** peut être définie comme la capacité d'un individu à mobiliser des ressources (connaissances, savoir-faire et comportements) pour réaliser de façon satisfaisante **une activité professionnelle donnée** dans **un contexte précis**. Elle s'observe et s'évalue en situation de travail.

La compétence se distingue donc de la **qualification** qui se détermine à partir de données objectives, telles que le diplôme ou l'ancienneté dans un poste. Mais il ne faut pas opposer les deux notions :

- Les connaissances acquises dans le cadre de la formation initiale constituent des ressources que peut mobiliser un salarié pour être compétent dans une situation donnée.
- Les formations initiales, même générales, permettent de développer des capacités qui peuvent très rapidement se transformer en compétences professionnelles. Par exemple, savoir prendre des notes, savoir travailler en équipe, etc.
- Les formations initiales se professionnalisent et permettent

l'acquisition de capacités professionnelles, par exemple à travers les stages ou les périodes d'alternance.

Raisonner en termes de compétences représente un **enjeu pour l'entreprise,** car cela lui permet de s'affranchir d'une logique de postes, et de mettre en œuvre des formes d'organisation du travail plus flexibles et plus innovantes. Mais il s'agit également d'un **enjeu pour le salarié,** qui peut se voir reconnaître les compétences qu'il développe tout au long de sa vie professionnelle. En contrepartie, cela entraîne une **individualisation des formes de reconnaissance du travail**.

B. La gestion par les compétences

La gestion par les compétences a pour but d'optimiser la performance individuelle et collective des salariés en développant et en valorisant leurs compétences, dans une recherche de cohérence avec les objectifs de l'entreprise. Ces démarches s'organisent autour de trois étapes :

Étape 1 : **identification** des compétences cibles souhaitées par l'entreprise, au regard de ses choix stratégiques, technologiques et organisationnels. Ces compétences sont déclinées dans des **référentiels**.

Étape 2 : **évaluation** des compétences des salariés, dans le cadre d'**entretiens périodiques** d'évaluation, menés généralement par le supérieur hiérarchique direct N+1.

Étape 3 : **prise de décisions RH** visant à encourager et orienter le développement de compétences (tableau).

Tableau 22.1. Les leviers RH du développement de compétences des salariés

Décisions	Objectifs recherchés
Recrutement	– Recruter de nouveaux salariés pour acquérir des compétences manquantes. – Recruter de nouveaux salariés disposant d'un potentiel de développement de compétences pour suivre les évolutions futures.
Rémunération	– Reconnaître par des augmentations ponctuelles ou définitives les efforts

Rémunération	engagés par les salariés pour développer leurs compétences dans le sens souhaité par l'entreprise.
Rotation de poste, polyvalence et mobilité	– Acquisition par les salariés de compétences correspondant à des postes de travail différents. – Diffusion des compétences au sein du collectif.

Promotion	– Reconnaître par un changement de coefficient ou par un changement de statut les efforts engagés par les salariés pour développer leurs compétences. – Construire des parcours et des carrières permettant aux salariés l'élaboration d'un projet professionnel cohérent sur la base du développement de leurs compétences.
Formation	– Développer les compétences identifiées comme importantes par le référentiel.
Organisation du travail	– Permettre des apprentissages informels en situation de travail. – Faire évoluer l'organisation pour tenir compte du développement des compétences des salariés.

2. Les outils des démarches compétences

Il n'existe pas de modèle-type de dispositif de gestion lié à la mise en œuvre des démarches compétences. Cependant, deux outils apparaissent comme centraux : le référentiel de compétences et l'entretien périodique d'évaluation.

A. Le référentiel de compétences

Le référentiel de compétences définit, pour une activité donnée, les **compétences attendues**. Les descriptions sont déclinées au moyen de verbes d'action. Elles doivent également être **graduées** pour permettre au salarié de s'inscrire dans une dynamique de progression.

Les compétences étant, par définition, relatives à un contexte précis, le référentiel compétences doit être produit **par et dans l'entreprise**. Il est le résultat d'un travail long et minutieux, qui doit viser à rendre les **plus objectives et les plus réalistes possible** les appréciations portées sur les compétences détenues par les salariés.

Tableau 22.2. Exemple de déclinaison d'une compétence : « communiquer en atelier »

Niveau de maîtrise	Description
1	Identifier l'information nécessaire à son travail
2	Restituer les informations aux collaborateurs immédiats
3	Rédiger une courte note
4	Rédiger un compte rendu
5	Élaborer un document
6	Faire une présentation Powerpoint en réunion d'atelier
7	Faire une présentation auprès du service de production
8	Transmettre ses capacités à communiquer aux nouveaux venus dans l'atelier

B. L'entretien périodique d'évaluation des compétences

Le manager de proximité reçoit régulièrement les salariés de son équipe pour évaluer, sur la base du référentiel, l'ensemble des compétences détenues et particulièrement celles acquises pendant la période couverte.

C'est un rendez-vous **planifié**, parfois **ritualisé**, qui doit faire l'objet d'une préparation rigoureuse. Le manager évaluateur doit lui-même être formé aux techniques d'entretien et à l'usage du référentiel. Le collaborateur évalué doit s'être fait son propre jugement sur sa progression, et doit faire part de ses objectifs professionnels.

Idéalement, l'entretien est un moment **d'interaction** et **d'échange**. Cependant, dans le déroulement de l'entretien, les positions hiérarchiques ne sont pas symétriques (un supérieur évalue un subordonné), et les intérêts ne se recouvrent pas totalement (plus les compétences détenues sont reconnues plus elles doivent être

rétribuées). Le climat de **coopération n'est donc pas spontané**, et doit se construire dans la durée, sur la base de la **crédibilité du dispositif** et de la **confiance** dans le jeu joué par les différents acteurs.

Exemple : dans les situations suivantes, la crédibilité d'un dispositif de gestion des compétences est menacé parce que :

- les formations décidées au cours de l'entretien ne sont pas mises en œuvre ;
- au nom de l'unité de l'équipe, l'évaluateur ne différencie pas ses appréciations ;
- au nom du contrôle de la masse salariale, les efforts engagés par les salariés pour développer leurs compétences et atteindre les objectifs fixés ne sont pas récompensés ;
- les salariés préfèrent systématiquement développer les compétences qui leur sont les plus accessibles et non celles qui seraient préférables pour l'entreprise ;
- les salariés partis en formation ne transmettent pas les compétences nouvellement acquises.

3. Compétences, activité de production et organisation

A. Activité et production de compétences

Participer à une activité de production génère des **savoir-faire et des connaissances nouvelles** qui enrichissent les compétences. Les savoir-faire correspondent à des tours de main, à des astuces, à de la dextérité et de la rapidité gestuelle. Ils correspondent également à des perceptions sensorielles qui permettent, par exemple, de repérer un défaut à partir d'un détail visuel ou d'un bruit particulier.

un défaut à partir d'un détail visuel ou d'un bruit particulier.

Exemple : dans une usine de production de papier traditionnelle, positionnée sur des produits haut de gamme, les ouvriers les plus expérimentés sont capables de repérer des différences de couleur très subtiles et d'apporter les corrections nécessaires en matière de colorants.

Les savoir-faire ne se limitent pas à des dimensions physiques, perceptives et gestuelles, mais s'accompagnent toujours d'une activité mentale. Les psychologues du travail ont ainsi montré qu'un professionnel se construit une **représentation mentale**, orientée vers l'objectif à atteindre, qui lui permet de conceptualiser le réel avant d'agir.

B. Compétences et organisation

Les caractéristiques de l'organisation du travail peuvent encourager ou au contraire freiner la production de connaissances et savoir-faire développés dans l'activité. Les possibilités d'apprentissage liées aux situations de travail sont d'autant plus grandes que :

- le travail est peu parcellisé ;
- le travail a une dimension collective ;
- le sens du travail demandé est clairement perçu ;
- des processus d'essai-erreur sont possibles ;
- les procédures de résolution de problème sont encouragées, etc.

L'entreprise peut considérer les connaissances et savoir-faire développés dans l'activité comme des **ressources**, pour améliorer les outils ou l'organisation.

Exemple : dans une entreprise du secteur de l'automobile, pour inciter les ouvriers d'un atelier d'usinage à révéler leurs connaissances et améliorer le processus de production, les propositions d'amélioration sont récompensées par une prime, dont le montant dépend des gains de performance

obtenus. Le bon fonctionnement de ce système est pris en compte dans l'évaluation du manager d'équipe.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

22.1. Pour construire un référentiel de compétences, il faut :

- a. trouver un exemple de référentiel existant pour une activité comparable et l'adopter.
- b. discuter avec le chef d'atelier et lister les compétences requises.
- c. faire un travail minutieux de collecte d'information et de validation.

22.2. La politique de formation d'une entreprise :

- a. est automatiquement liée à sa gestion des compétences.
- b. est liée à sa gestion des compétences sous certaines conditions.

22.3. Une entreprise qui met en œuvre une démarche compétences :

- a. fait un lien direct entre le salaire et le développement des compétences.
- b. fait un lien indirect entre la rémunération et le développement des compétences.
- c. ne fait aucun lien entre la rémunération et le développement des compétences.

22.4. L'entretien d'évaluation des compétences permet :

- a. de faire, grâce au référentiel, une évaluation toujours objective et impartiale des compétences requises.
- b. d'apprécier au mieux les compétences détenues par un salarié.
- c. d'impliquer et de motiver les salariés.

22.5. Une démarche compétences implique :

- a. la DRH.
- b. la DRH et la ligne hiérarchique.
- c. la DRH, la ligne hiérarchique et les salariés.
- d. la DRH, la ligne hiérarchique, les salariés et leurs représentants.

d. la DRH, la ligne hiérarchique, les salariés et leurs représentants.

Exercice 4 : Instaurer une démarche compétences à l'échelle d'une grande entreprise

Dans le cas ci-dessous,

a. Caractérisez la démarche compétences présentée par Renault.

b. Quels sont les leviers qui seront utilisés pour développer les compétences ?

c. Quels sont les acteurs identifiés de la démarche compétences ?

d. Quels sont les éléments de la démarche qui selon vous sont absents du texte ?

Renault développe un programme de compétences à grande échelle

« Le "Programme Compétences Renault" assure que l'entreprise aura les compétences nécessaires pour réaliser ses ambitions stratégiques. Il s'appuie, depuis son lancement, sur la conviction que les compétences feront la différence et sur la nécessité d'anticiper. Porté par des managers métiers avec le support de la fonction ressources humaines, il a pour objectif d'identifier et de construire les compétences nécessaires au groupe pour [...] répondre aux engagements futurs.

Quarante-huit pilotes de compétences, nommés par le Président, animent transversalement et à l'échelle mondiale leur famille de compétences. Ils sont assistés d'un conseiller métier et d'un responsable ressources humaines. Ensemble, ils identifient les compétences stratégiques et les compétences critiques à mettre sous contrôle.

Après avoir mesuré l'écart par rapport à la cible, les pilotes de compétences élaborent un plan de développement des compétences en agissant sur plusieurs leviers : le recrutement, la formation, l'organisation et la construction des parcours professionnels.

Le Programme Compétences Renault s'inscrit dans une démarche de progrès permanent : les bilans annuels servent à définir les objectifs de l'année suivante, pour développer à la fois la compétitivité de l'entreprise, la performance de ses métiers et l'employabilité des personnes. »

D'après Renault.com/fr/groupe/developpement-durable/politique-sociale/pages/gestion-des-competences.aspx

QCM

22.1. ☑ **c.** Un référentiel de compétences est un outil de gestion qui correspond à un contexte spécifique. Il faut combiner différentes formes de recueil de données (observation, entretiens, incidents critiques, etc.) et valider le résultat obtenu auprès des différents acteurs concernés. Cette démarche est rendue nécessaire par le fait que les compétences ne sont pas souvent directement visibles. Elle permet également une meilleure légitimité et une meilleure appropriation de l'outil.

22.2. ☑ **b.** Si les contenus, les bénéficiaires et les modalités de la formation sont déterminés indépendamment des évaluations de compétences, il n'y aura pas de lien entre les deux. La formation peut être définie sur la base d'autres finalités qu'un développement piloté des compétences : respect de l'obligation légale, gages donnés pour obtenir la paix sociale, optimisation des aides accordées par les organismes de branche, etc.

22.3. **b.** (en règle générale). Ne faire aucun lien, même indirect, entre la rémunération et le développement de compétences pose un problème d'incitation. Néanmoins, dans certains cas, le maintien de l'employabilité du salarié grâce au développement des compétences est présenté comme la contrepartie des efforts qu'il engage. Faire un lien direct et automatique entre salaire et développement de compétences est une stratégie risquée en termes de contrôle de la masse salariale. Souvent, la reconnaissance financière du développement de compétences se fait par l'intermédiaire de progression dans la grille de classification ou par le versement de primes individuelles.

22.4. ☑ **b.** ☑ **c.** Du moins lorsque la démarche compétences fonctionne parfaitement, et notamment lorsque l'entretien se fait dans une

approche coopérative… Il permet alors, par le dialogue, de produire une représentation partagée des compétences détenues, et de motiver en permettant une projection d'évolution professionnelle à moyen terme.

22.5. ☑ **d.** Une démarche compétences est une démarche pluri-acteurs : la DRH fait ce choix managérial et conçoit le dispositif, la hiérarchie met en œuvre les outils et transmet le sens de la démarche auprès des salariés, ces derniers s'engagent dans des formes d'évaluation individualisées et dans des actions de développement de leurs compétences. Les représentants des salariés jouent un rôle important dans la négociation du dispositif, qui s'inscrit parfois dans un accord d'entreprise.

Exercice Instaurer une démarche compétences à l'échelle d'une grande entreprise

a. La démarche compétences de Renault

La principale caractéristique de cas de démarche compétences est **l'articulation aux objectifs stratégiques** de l'entreprise. Le texte fait directement le lien entre les compétences des salariés et la capacité de l'entreprise à de distinguer de la concurrence. De plus, il affiche l'ambition de concilier la performance économique et la performance sociale, en faisant référence au développement de **l'employabilité des salariés**.

b. Les leviers de développement

Les leviers présentés sont le recrutement, la formation, l'organisation et les parcours professionnels. Cela illustre bien l'idée qu'une démarche compétences doit **mobiliser, de façon cohérente et contextualisée, différents outils** pour « façonner », à terme, les compétences de l'entreprise. Cela montre aussi **qu'une démarche compétences modifie en profondeur le mode de gestion de l'entreprise** : des leviers tels que l'organisation ou les parcours professionnels impliquent en effet des évolutions structurelles.

c. Les acteurs

Les acteurs mentionnés sont le président, les quarante-huit pilotes de compétences, les conseillers métier et les responsables ressources humaines. Cela démontre une double préoccupation :

une démarche compétences est un acte **managérial fort**, qui doit être porté par une volonté politique au plus haut niveau de l'entreprise (ici, le président en personne) ;

une démarche compétences doit s'inscrire dans une **logique transversale** et irriguer l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Ici, on note particulièrement l'articulation entre les logiques métiers et les logiques RH.

d. Les éléments manquants

Ce texte, qui relève de la communication externe, ne montre pas comment la démarche compétences va se **décliner d'un point de vue opérationnel** jusque dans les ateliers (quels seront les outils utilisés, que sera le rôle des responsables d'équipe, etc.). Par ailleurs, il ne fait aucune référence à la question de la **reconnaissance des compétences**, ni à celle de l'inscription de la démarche dans le **dialogue social**.

FICHE 23

La gestion des emplois et des mobilités

1. Pourquoi gérer les emplois ?

La gestion des emplois dans une entreprise est la recherche **d'adéquation,** dans le présent et dans le futur, entre les **hommes** et les **emplois**.

Cette adéquation a une dimension **quantitative**, lorsqu'elle concerne les effectifs. Elle a une dimension **qualitative**, lorsqu'elle concerne les compétences.

Lorsque cette adéquation n'est pas réalisée, plusieurs types de **déséquilibres** peuvent se produire, et entraîner des risques ou des coûts supplémentaires :

Un effectif excessif représente un risque social et économique.

Un effectif insuffisant grève les capacités de production et génère des tensions.

Une insuffisance de compétences fait peser des risques sur la qualité de la production et grève le potentiel d'innovation ou de développement.

Un excès de compétences génère des problèmes de motivation et

Un excès de compétences génère des problèmes de motivation et représente un surcoût.

Ces déséquilibres peuvent se produire **globalement**, à l'échelle de l'entreprise, ou de façon **segmentée**, sur des unités particulières. Ainsi, une entreprise peut-elle être simultanément en situation de sureffectif au regard de son volume d'activité et connaître un sous-effectif sur une unité de production particulière.

La gestion des emplois agit, de façon anticipée dans la mesure du possible, sur les différents **leviers de la GRH** (recrutement, mobilité, formation, etc.) pour éviter que ces déséquilibres ne surviennent ou pour en limiter les conséquences.

2. La mobilité interne

A. Définition

La mobilité interne se définit comme le **changement d'emploi ou d'affectation au sein d'une entreprise**. Elle peut être choisie ou subie par le salarié. On distingue trois types de mobilité principaux, qui peuvent se combiner :

- la mobilité **verticale** correspond à l'accès à un niveau hiérarchique supérieur au sein d'un même métier ou d'une même fonction ;
- la mobilité **horizontale** correspond à un changement de fonction ou de métier ;
- la mobilité **géographique** correspond à un changement de lieu.

Pour l'employeur, la mobilité constitue un moyen d'**accompagnement des mutations organisationnelles**. Elle peut favoriser la **motivation** et la **fidélisation** des salariés à travers les perspectives qu'elle propose. Elle peut également s'envisager comme une forme de **diffusion** des **compétences**, et d'amélioration de la **coordination** au sein de l'organisation. Cependant, un rythme de mobilité trop élevé fait courir des **risques de désorganisation.**

Pour le salarié, la mobilité, lorsqu'elle est choisie, peut être un moyen

au service de son **évolution professionnelle**. Mais elle fait courir des risques liés aux **erreurs de trajectoires** toujours possibles, aux **difficultés d'adaptation** à de nouveaux postes ou à de nouvelles équipes, et à **l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée**.

B. La cartographie des métiers

Une **cartographie des métiers** peut être utilisée pour gérer la mobilité des salariés. C'est un outil qui permet d'identifier les différentes familles de métiers, les emplois correspondants, et les passerelles qui les relient. L'employeur et le salarié peuvent l'utiliser pour visualiser des **aires de mobilités**, c'est-à-dire l'ensemble des situations accessibles depuis un emploi donné.

Souvent définies au niveau des secteurs d'activité, ces cartographies peuvent être déclinées au niveau des entreprises.

> Exemple : l'Observatoire des métiers des industries alimentaires (Observia) a identifié 46 métiers principaux, regroupés en neuf familles professionnelles. Il décrit chaque métier dans une fiche synthétique. L'objectif est de permettre aux salariés de connaître les métiers existants et de faciliter les reconversions et les mobilités, de permettre aux entreprises de mettre en œuvre des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et de prévoir des actions d'accompagnement et de formation, et de permettre aux organisations professionnelles d'organiser la reconnaissance des qualifications.

3. La gestion prévisionnelle des emplois et

5. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)

La GPEC dans sa forme actuelle constitue la suite d'une longue histoire en matière de gestion prévisionnelle initiée dès les années 1960.

A. Le principe de la GPEC

Il peut être énoncé en trois temps :

1. Détermination des **besoins en ressources humaines** à un horizon de moyen terme. Cette phase s'appuie sur des choix d'orientation stratégique, sur des hypothèses externes (évolution des marchés, environnement réglementaire, environnement démographique) et internes (organisation du travail et technologies).

2. Prévision des **ressources humaines disponibles**, en effectifs et en compétences, sur le même horizon temporel. Cette phase s'appuie également sur des hypothèses, relevant de choix de gestion (décisions de recrutement, de formation, de gestion des compétences) et de choix individuels des salariés (turn over, départs en retraite, etc.).

3. **Diagnostic d'écart** entre les besoins et les ressources pour chaque période de l'horizon temporel, et **mesures d'ajustement**. Le diagnostic d'écart est fortement conditionné par les nombreuses hypothèses des phases 1 et 2. C'est donc une mesure à la fois **nécessaire et fragile**, qu'il faut affiner dans le temps. Les mesures d'ajustement visent à prévenir les déséquilibres, en mobilisant des leviers de GRH comme les recrutements, les différentes formes de départs, les mobilités, la formation ou le développement des compétences.

B. L'obligation de négocier

La **loi du 18 janvier 2005** a créé une obligation triennale de **négocier** (mais non de conclure un accord) pour les entreprises et les

négocier (mais non de conclure un accord) pour les entreprises et les groupes de 300 salariés et plus sur les trois volets suivants :

Les **modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise** (CE) sur la **stratégie** de l'entreprise et ses effets prévisibles sur **l'emploi** ainsi que sur les **salaires**.

La mise en place d'un dispositif de **GPEC** ainsi que sur les **mesures d'accompagnement** associées en particulier en matière de formation, validation des acquis et de l'expérience (VAE) et de bilan de compétences, ainsi que sur les accompagnements de la mobilité professionnelle et géographique des salariés.

Les conditions d'accès et de maintien dans l'emploi des **salariés âgés** et de leur accès à la formation professionnelle.

Lorsqu'un accord est signé, la difficulté est de s'assurer de sa **réelle appropriation** par l'ensemble des acteurs. La GPEC doit ainsi être intégrée de façon visible à la stratégie de l'entreprise, elle doit être présentée et discutée avec les salariés en amont de la signature d'un accord, et son application effective doit faire l'objet d'un suivi, mené dans un souci de dialogue social.

4. La gestion des sureffectifs

La notion de sureffectif est à utiliser avec précaution, et **n'entraîne pas nécessairement des licenciements**. Un sureffectif peut en effet être résorbé par une augmentation du volume d'activité, par un redéploiement interne des salariés vers des activités porteuses, ou par des mesures de flexibilité du temps de travail comme l'arrêt des heures supplémentaires ou le chômage partiel.

On parle de **licenciement pour motif économique** (LME) lorsque le licenciement est effectué pour des motifs consécutifs à des difficultés économiques ou à des mutations technologiques. Ces motifs ne sont donc pas inhérents à la personne du salarié, ils résultent d'une

suppression ou d'une transformation d'emploi, ou d'une modification, refusée par le salarié, d'un élément essentiel de son contrat de travail.

Comme tout licenciement, le licenciement pour motif économique doit être motivé et justifié par une cause réelle et sérieuse.

Toute entreprise d'au moins 50 salariés qui procède au licenciement pour motif économique d'au moins 10 salariés sur 30 jours doit élaborer un **plan de sauvegarde de l'emploi** (PSE). Il s'agit d'un document dans lequel figure un ensemble de mesures destinées à limiter le nombre des licenciements et à favoriser le reclassement des salariés dont le licenciement est inévitable. Il est obligatoirement communiqué à la Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (DIRECCTE). Les représentants du personnel doivent être informés et consultés sur le contenu du plan de sauvegarde de l'emploi. À défaut, la procédure de licenciement est nulle.

Peuvent être contenues dans ce plan des actions de reclassement interne ou externe des salariés, des créations d'activités nouvelles par l'entreprise ou par les salariés, des actions de formation, de validation des acquis de l'expérience (VAE) ou de reconversion, des mesures de réduction ou d'aménagement de la durée du travail, ou de réduction du volume des heures supplémentaires.

La **loi de sécurisation de l'emploi du 14 juin 2013** prévoit des « **accords majoritaires de maintien dans l'emploi** ». Ils concernent les entreprises qui connaissent de graves difficultés économiques conjoncturelles. En contrepartie de l'engagement de l'employeur à maintenir les emplois pendant la durée de validité des accords, ils autorisent des modifications de la durée ou de l'organisation du travail, ainsi que des modifications des rémunérations. À ce jour, très peu d'accords de ce type ont été signés.

La recherche de compromis autour de la compétitivité

En mars 2013, Renault a signé avec 3 syndicats représentant les 2/3 des salariés (CFDT, FO, CFE-CGC) un **accord de compétitivité**. Cet accord

prévoit une augmentation de 6,5 % du temps de travail sans compensation financière, un gel des salaires sur 2013, ainsi que 7500 suppressions nettes d'emploi à horizon 2016.
La direction s'est engagée de son côté à atteindre un certain niveau de production en France (710000 véhicules produits et un taux d'utilisation des usines françaises devant passer de 60 % à 85 %) et à ne supprimer les emplois que par le non remplacement des départs « naturels » et des mobilités professionnelles externes accompagnées.

Selon Renault, un an après la signature, le coût horaire moyen du travail a baissé de 4 % et des engagements de production sur les sites français sont annoncés.

APPLICATIONS

QCM

Choisissez, parmi les propositions suivantes, la ou les bonne(s) réponse(s).

23.1. La gestion des emplois est la recherche d'une adéquation entre les hommes et les emplois :

- a. quantitative.
- b. qualitative.
- c. quantitative et qualitative.

23.2. Une démarche de GPEC relève :

- a. d'une logique prévisionnelle et de planification.
- b. d'une logique d'adaptation et de flexibilité.

23.3. Depuis la loi du 18 janvier 2005 :

- a. les entreprises sont obligées de conclure des accords de GPEC.
- b. les entreprises de plus de 300 salariés sont obligées de conclure des accords de GPEC.
- c. les entreprises de plus de 300 salariés sont tenues d'engager des négociations sur une démarche de GPEC.

23.4. Une mobilité verticale est :

- a. complémentaire d'une mobilité horizontale.
- b. exclusive d'une mobilité horizontale.

23.5. Une situation de sureffectif :

- a. entraîne mécaniquement des procédures de licenciement.
- b. n'entraîne pas systématiquement des procédures de licenciement.

Exercice. Mettre en œuvre une GPEC

Dans l'exemple d'accord de GPEC ci-dessous, vous indiquerez quels sont les points correspondant à la mise en œuvre de la loi de 2005.

La grande distribution signe un accord GPEC

Une entreprise de la grande distribution signe en 2009 un accord de GPEC. Il prévoit que l'information-consultation du comité central d'entreprise (CCE) sur la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi a lieu une fois par an. Les informations apportées aux représentants du personnel portent notamment sur les nouveaux produits, les marchés et sur les perspectives de développement et sur la définition du périmètre des métiers estimés sensibles au regard de cette stratégie. Une commission GPEC est réunie au moins une fois par an et permet de disposer d'une analyse précise des postes en matière de qualifications, compétences et recrutements. La formation est définie comme une priorité pour proposer une offre de développement des compétences et pour préparer et accompagner la mobilité des salariés d'un métier à l'autre ou vers un poste d'encadrement. Les salariés des métiers jugés sensibles sont prioritaires pour accéder aux postes à pourvoir par mobilité interne, à condition qu'ils aient les compétences requises ou puissent les acquérir dans un délai compatible avec les besoins du poste. Des primes de mobilité sur un site différent sont prévues, variant selon les charges de famille et pouvant atteindre plus de 7000 €. L'accord mobilise, pour les seniors, l'entretien professionnel de seconde partie de carrière. Le temps partiel aidé, ouvert au salarié occupant un emploi sensible, est amélioré pour les seniors. Une indemnité complémentaire compense la seconde moitié de la perte de rémunération due au passage à temps partiel. Due à partir de 45 ans, elle est versée sans limitation de durée, jusqu'à la retraite, si le senior a au moins 57 ans à son entrée dans ce dispositif.

CORRIGÉS

QCM

23.1 **c.** La dimension quantitative renvoie aux effectifs, la dimension qualitative aux compétences et qualifications. Les premières formes de gestion prévisionnelles étaient orientées dans les années 1960 sur des bases exclusivement quantitatives. Il s'agissait de prévoir l'évolution des effectifs des très grandes entreprises, grâce notamment à l'apparition des premiers « calculateurs ». Une gestion prévisionnelle plus qualitative et orientée vers les carrières des cadres est apparue ensuite. Dans les années 1980, devant la persistance d'un niveau de chômage élevé, la gestion prévisionnelle se tourne explicitement vers l'emploi, notamment dans les industries lourdes marquées par des réductions d'effectifs massives. L'introduction du terme compétence est datée de la fin des années 1980, pour lier en particulier l'évolution des emplois et celle des formes d'organisation.

23.2. **a.** **b.** Initialement, le schéma d'une gestion prévisionnelle consiste bien à **prévoir** des scénarii d'évolution pour les besoins et les ressources en emploi, et d'anticiper les déséquilibres en **planifiant** des actions d'ajustement. Devant la difficulté à établir toute prévision, le raisonnement a évolué en introduisant une logique de **flexibilité**, visant à développer des **capacités d'adaptation** et de réorientation des activités en réponse à des **variations conjoncturelles** difficilement prévisibles. Le raisonnement en termes de compétences sert cette logique de flexibilité, puisqu'il individualise la gestion des personnes et permet de déconnecter l'affectation des emplois à des postes définis de façon rigide. Aujourd'hui, les efforts de prévision/planification se conjuguent à la recherche d'adaptation et de flexibilté.

23.3. **c.** Ce sont les entreprises de plus de 300 salariés et les entreprises appartenant à un groupe de plus de 300 salariés qui sont concernées, soit un périmètre d'environ 43 300 entités, représentant près de 9 millions de salariés. Sur les trois premières années d'application de la loi (2005-2008), 580 accords de GPEC ont été

d'application de la loi (2005-2008), 580 accords de GPEC ont été signés, couvrant 1 475 000 salariés, soit 16 % des salariés appartenant à des entreprises soumises à l'obligation triennale de négocier.

23.4. ☑ **a.** Il n'est pas rare de voir des mobilités qui conjuguent dans un premier temps une évolution de poste pour parfaire la connaissance d'une activité donnée avant de proposer ensuite une mobilité verticale

23.5. ☑ **b.** Le sureffectif peut être compensé par un développement de l'activité, et donc par une augmentation du besoin en ressources humaines. Ce processus est beaucoup plus courant qu'on ne l'imagine, dans la mesure où une entreprise cherche assez couramment à utiliser pleinement ses capacités de production. De plus, l'objectif des dispositifs de gestion prévisionnelle est bien d'éviter ou de limiter les situations de sureffectif. Le plan de sauvegarde de l'emploi (PSE), anciennement plan social, a lui-même comme objectif premier de limiter les licenciements. Un **grand nombre d'opérations de gestion de sureffectifs peut donc passer totalement inaperçu**, et le licenciement apparaît comme la face émergée du phénomène.

Exercice. Mettre en œuvre une GPEC

Correspondent à la mise en œuvre de la loi de 2005 :

Des mesures visant à préciser les modalités d'information des salariés sur les choix stratégiques définis par l'entreprise. Ainsi, la temporalité de cette information est précisée (le CCE est informé une fois par an), de même que le contenu de cette information (produits, marchés, perspectives de développement, métiers sensibles). Une commission de suivi de la GPEC complète le dispositif.

Des mesures visant à ajuster les besoins et les ressources : instauration de la formation comme modalité prioritaire

installation de la formation comme modalité prioritaire d'ajustement des compétences, identification de métiers sensibles, encouragement de la mobilité interne, aides financières pour la mobilité géographique.

Des mesures pour prendre en charge les salariés les plus âgés, avec la généralisation de l'entretien professionnel de seconde partie de carrière et l'aide au passage à temps partiel.

ISBN 978-2-311-40128-8

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40). Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre, est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L.335-2 et suivants du Code de la Propriété Intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales…

© Magnard-Vuibert – août 2014 – 5 allée de la 2e DB, 75015 Paris
Site internet : http://www.vuibert.fr

LES INDISPENSABLES VUIBERT

Ressources humaines

Une collection indispensable pour...

- Acquérir les bases d'une discipline
- Se mettre à niveau
- Réviser et s'entraîner pour les examens

Sommaire

Partie I. Piloter les RH
Partie II. Organiser le travail
Partie III. Mobiliser les salariés
Partie IV. Gérer les effectifs et les compétences

Public

- Étudiants des universités (licence, IAE...)
- Étudiants en écoles de management
- Professionnels en formation continue