

FAC • UNIVERSITÉS

MÉMENTOS LMD

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Plus d'ouvrages à télécharger
gratuitement sur : www.coursdefsjes.com

Faycel BENCHEMAM • Géraldine GALINDO

5^e édition

Comprendre les pratiques actuelles de la gestion des personnes au sein des organisations



lextenso éditions

Faycel BENCHEMAM

est Maître de conférences à l'Université Paris Ouest-Nanterre La Défense, docteur en sciences de gestion et ancien élève de l'ENS Cachan.

Géraldine GALINDO

est Professeur associé en GRH à l'ESCP-Europe, docteur en sciences de gestion et ancienne élève de l'ENS Cachan.



© Gualino éditeur, Lextenso éditions 2015
70, rue du Gouverneur Général Éboué
92131 Issy-les-Moulineaux cedex
ISBN 978 - 2 - 297 - 04718 - 0
ISSN 1288-9199

FAC • UNIVERSITÉS

MÉMENTOS LMD

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Faycel BENCHEMAM • Géraldine GALINDO

5^e édition

FAC • UNIVERSITÉS

MÉMENTOS LMD

La collection pour les étudiants en licence (L1, L2 et L3)

Droit, Économie et Gestion.

Chaque livre rend accessibles les connaissances
à acquérir pour réussir les examens.

Chez le même éditeur

- Amphi LMD
- Carrés Rouge
- Mémentos LMD
- Annales d'examen
- Exos LMD
- Master
- Méthodo LMD
- En Poche

e-mail : gualino@lextenso-editions.fr
www.lextenso-editions.fr

Présentation

Cet ouvrage a été conçu pour les étudiants de l'enseignement supérieur, d'IUT, de licences ou masters, ainsi que pour ceux des écoles de commerce ou d'ingénieurs ayant dans leur cursus un enseignement de gestion des ressources humaines.

La gestion des ressources humaines (GRH) a pris une importance croissante dans la gestion des organisations ces dernières années. **Les personnes ne sont ainsi plus considérées** comme des « variables d'ajustement » mais **comme des ressources à valoriser**. Pour ce faire, différentes pratiques sont mises en place dans les entreprises qui concernent aussi bien la gestion individuelle que collective du travail.

L'objectif de ce « Mémentos LMD » est d'offrir **une vision claire, synthétique et actualisée des actions clés de la GRH**. Certaines renvoient à des décisions collectives de gestion des hommes, tandis que d'autres se focalisent davantage sur l'individu. Ce découpage n'est cependant pas exclusif puisque, évidemment, les actions collectives ont des impacts sur chacun des salariés de l'entreprise, et inversement. Nous terminerons ce tour d'horizon en abordant deux questions contemporaines de la GRH.

À travers les différents chapitres de l'ouvrage, nous aborderons en définitive **les questions centrales de la gestion des salariés d'une entreprise** :

– **les dimensions collectives de la GRH** :

- anticiper (la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences),
- informer et communiquer en interne,
- organiser les conditions de travail,
- gérer les relations collectives ;

– *les dimensions individuelles :*

- recruter,
- former,
- rémunérer,
- évaluer.

Les processus RH, qui vont du recrutement jusqu'au départ des salariés, seront analysés dans une perspective contextualisée et non universaliste. Dépassant une vision instrumentale de ce champ, l'ouvrage se propose aussi de réfléchir aux enjeux théoriques et idéologiques de la gestion des personnes dans les organisations.

Tous ces sujets s'appuient sur des ***exemples concrets de pratiques RH en entreprises*** et sur des travaux de recherche académique. Les évolutions constantes de la GRH sont en effet, selon nous, le fruit d'interactions permanentes entre praticiens et chercheurs qui contribuent à enrichir le contenu d'une discipline relativement jeune.

Sommaire

P résentation	5
C hapitre 1 Qu est-ce que la GRH ?	15
1 L historique de la fonction	15
A - L'apport des théoriciens managériaux et l'émergence d'une « forme » de GRH	15
1) Le paternalisme	16
2) Taylor et une description « particulière » de la GRH	16
3) L'école des relations humaines ou la prise en compte de l'homme au travail	17
B - L'évolution de la fonction	18
2 La fonction ressources humaines actuelle : une fonction stabilisée ?	20
A - Le développement d'outils au service de la fonction	20
B - Des années 1990 à nos jours : une fonction au service de la stratégie	21
C - Les multiples profils du responsable des ressources humaines aujourd'hui	22
1) Les modèles d'Ulrich	22
2) Les défis pour la fonction	23
3) La mission transversale de gérer les diversités	24
a) La gestion des diversités	24
b) La diversité religieuse : une « nouvelle diversité » à gérer	24
3 L encadrement juridique des ressources humaines : une fonction saisie par le droit	26
4 Tentatives de délimitation de la GRH	28

Chapitre 2	L anticipation dans la GRH	31
1	Les modèles successifs de gestion de l'emploi	32
	<i>A - Avant 1975 : la planification stratégique</i>	32
	<i>B - Dans les années 1970 puis 1980 : émergence de la GPE</i>	32
	<i>C - Dans les années 1990 : vers la GPEC</i>	33
	<i>D - Depuis 2005 : l'intervention de l'État face aux problèmes de l'emploi</i>	34
2	L approche méthodologique de la GPEC	35
	<i>A - Première étape : analyse de l'effectif de l'entreprise</i>	35
	1) L'effectif	36
	2) La structure de l'effectif	36
	3) L'évolution des effectifs	36
	<i>B - Deuxième étape : analyse des besoins futurs de compétences</i>	37
	1) La définition du poste	37
	2) La cartographie des emplois (ou carte des emplois)	37
	3) Les observatoires des métiers	38
	<i>C - Troisième étape : la gestion de l'emploi dans l'entreprise</i>	39
Chapitre 3	Le recrutement	41
1	Les contours du recrutement	42
	<i>A - Un outil de communication</i>	42
	<i>B - Un projet à gérer</i>	43
	<i>C - Les repères du processus</i>	44
2	La préparation du processus	44
	<i>A - L'identification d'un besoin</i>	44
	<i>B - Les fiches de poste et de profil de poste</i>	45
	1) La fiche de poste	45
	2) La fiche de profil de poste	46
3	Le sourcing des candidats	47
	<i>A - Recrutement interne et/ou externe ?</i>	48
	<i>B - Quels canaux de recrutement ?</i>	48
	1) Les outils « classiques »	49
	a) Le rôle du réseau et la cooptation	49
	b) La candidature spontanée	50
	c) Les autres canaux traditionnels	50
	2) La digitalisation du sourcing	51
	a) Les sites de recrutement ou jobboards	51
	b) La structuration des réseaux sociaux	52
	c) Les sites d'entreprises	53
	d) L'utilisation croissante des blogs	54
	e) La diversification des outils du digital	54
	3) La variété des canaux de recrutement	54
	a) Les forums et salons	55
	b) La gamification	55

C - La question de l'externalisation du recrutement	56
1) Les cabinets de recrutement	56
2) Les chasseurs de têtes	57
4 Les outils clés de la sélection	58
A - Le curriculum vitae	58
1) La forme traditionnelle	58
2) Une évolution des CV	59
3) La vérification des CV	60
B - La lettre de motivation	60
C - L'entretien	61
1) La préparation	61
2) Pendant l'entretien	62
a) Les premiers instants	62
b) Des étapes clés	62
c) La multiplication des entretiens	64
3) Après l'entretien	64
D - L'utilisation des tests	65
1) Les assessments centers (centres d'évaluation)	65
2) Tests de personnalité	66
5 Le choix et l'intégration	67
A - Les implications du choix	67
B - L'intégration	68
6 La question de la non-discrimination au cours de l'embauche	69
A - Les discriminations lors d'un recrutement	69
1) Les critères de discrimination à l'embauche	70
2) Les explications	70
B - Les pratiques et outils de lutte contre la discrimination à l'embauche	71
1) Le CV anonyme	71
2) Les recrutements sans CV	72
3) Les CV vidéos	72
4) Les labels et chartes	72
5) Conclusion : les tendances du recrutement	73

Chapitre 4 L'appréciation et la gestion des parcours professionnels 75

1 L'appréciation des salariés	76
A - Les enjeux de l'évaluation	76
1) La recherche de la performance	77
2) Un besoin organisationnel	77
3) Un besoin individuel	77
B - Les composantes de l'évaluation	78
1) Quel objet évaluer ?	79
2) Les acteurs	79
3) Le processus	79
4) Le référentiel	80

C - Quel devenir pour l'évaluation ?	81
1) Une démarche fortement critiquée	81
a) Une source de stress	82
b) Les utilisations contestées de la méthode	83
2) Les évolutions possibles de la démarche	83
a) L'auto-évaluation	83
b) La multiplicité des entretiens	84
2 La gestion des parcours professionnels	85
A - La diversité des carrières	85
1) La diversité des formes de carrière	85
2) La diversité des modèles de gestion des carrières	86
3) La diversité des conceptions de carrières	86
B - Les outils mis en œuvre par les entreprises	88
1) La gestion des mobilités	88
2) Les principaux dispositifs	89
a) La politique de mobilité	89
b) Les outils mis en place	89
C - La gestion des hauts potentiels	89
1) Les traits des hauts potentiels	90
2) La gestion des hauts potentiels	90

Chapitre 5 La rémunération 93

1 La pyramide des rémunérations et ses composantes	94
A - Le salaire de base	95
B - Les périphériques légaux	95
1) La participation	95
2) L'intéressement	96
3) Les dispositifs d'épargne entreprise	96
4) Les stock-options	96
C - Les autres périphériques	99
2 Les politiques de rémunération	100
A - Un arbitrage entre différents enjeux et acteurs	100
B - Les variables de pilotage	102
1) Les variables de décision	102
2) Les calculs d'effets	104
C - Les différents systèmes de rémunération	104
D - Les enjeux de la politique de rémunération	105
1) L'équité	105
2) La justice organisationnelle	105
3) Attentes	106
E - La difficile égalité salariale	106
1) Le principe	106
2) Des inégalités persistantes	107
3 La gestion opérationnelle des rémunérations	108
A - La gestion du bulletin de paie	109

<i>B - Les évolutions du bulletin</i>	110
<i>C - Les charges sociales</i>	110
1) Les cotisations de Sécurité sociale	110
2) Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance	111
3) L'assurance chômage	111
4) Les charges fiscales	111
<i>D - La protection des salariés</i>	111

Chapitre 6 La formation 115

1 Le cadre réglementaire de la formation	116
<i>A - L'évolution de la loi</i>	116
<i>B - L'obligation financière de la formation</i>	117
<i>C - Les autres obligations légales liées à la formation</i>	118
2 Les actions de formation	118
<i>A - La formation vue comme un co-investissement entre salariés et employeurs</i>	119
<i>B - Les dispositifs de formation</i>	119
1) Le plan de formation	119
2) Le congé individuel de formation	120
3) Le congé de bilan de compétences	120
4) La VAE	120
5) Le compte personnel de formation (CPF)	121
6) Le conseil en évolution professionnelle (CEP)	121
<i>C - Le processus</i>	121
<i>D - Les arbitrages liés à la formation</i>	122
3 L'évaluation de la formation	123
<i>A - Une évaluation à court terme</i>	124
<i>B - Une évaluation à moyen et long terme</i>	124

Chapitre 7 Le système d'information RH et la communication interne 127

1 Le système d'information RH	128
<i>A - Les principales applications des SIRH</i>	128
1) Les portails e-RH	129
2) Le e-recrutement	129
<i>B - Les SIRH au service du « pilotage social » par le manager RH</i>	129
1) Le pilotage de la masse salariale	130
2) Le pilotage des actions de formation	130
3) Le pilotage des effectifs et des changements structurels	130
4) Le pilotage du climat social	130
2 Communication interne et politique RH	131
<i>A - Pourquoi communiquer ?</i>	131
1) Communication interne et théorie des organisations	132

2) Les finalités RH de la communication interne	132
<i>B - Les voies de la communication interne</i>	135
1) Les canaux de communication	135
2) Les limites	140

Chapitre 8 La gestion de la qualité de vie au travail 143

1 Les contours des conditions de travail	144
2 Les risques physiques liés au travail	145
<i>A - Les accidents du travail</i>	145
1) Les différents types d'accidents du travail	145
2) Des disparités importantes dans les accidents du travail	146
3) Des coûts liés aux accidents du travail	146
<i>B - Les maladies professionnelles</i>	147
1) L'essor des maladies professionnelles	147
2) L'explosion des TMS	147
3) La diversité des coûts	148
3 Les risques psychosociaux liés au travail	149
<i>A - La violence au travail : harcèlement moral et sexuel</i>	150
1) Le harcèlement sexuel en entreprise	151
2) Le harcèlement moral	152
<i>B - Le stress au travail et le burn-out</i>	155
1) Les contours du stress	155
2) Les manifestations du stress	155
3) Les suicides liés au travail	156
4) Le burn-out ou épuisement professionnel	156
4 Un enjeu pour la GRH	157
<i>A - Les dispositifs légaux</i>	158
1) L'obligation de prévention des risques professionnels	158
2) La prise en compte de la pénibilité	159
3) L'obligation d'élaborer le document unique	160
4) Le droit de retrait	160
<i>B - Les acteurs de la santé et des conditions de travail</i>	160
1) La médecine du travail	161
2) Le CHSCT	161
<i>C - Les démarches mises en place par les entreprises</i>	162
1) La vision positive de la qualité de vie au travail	162
2) Les actions sur les lieux de travail	164
3) La prévention	165
a) Les observatoires du stress	166
b) L'implication des salariés dans l'organisation du travail	166
4) Les soutiens à la gestion des conditions de travail	167

Chapitre 9 La gestion des relations collectives 169

1 Les origines du système français de relations sociales	170
---	------------

<i>A - Définition et typologies</i>	170
1) La grille d'analyse de Dunlop	170
2) Les 4 modèles de relations sociales de Brabet	170
<i>B - La construction du syndicalisme français</i>	171
1) Les grandes dates du syndicalisme français	171
2) Les différentes logiques syndicales aujourd'hui	173
<i>C - La représentation des salariés dans l'organisation</i>	173
1) Le délégué syndical	173
2) Le délégué du personnel	174
3) Le comité d'entreprise	174
4) Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)	177
2 Les conflits dans l'organisation	177
<i>A - Typologie des conflits</i>	177
<i>B - Les techniques de négociation</i>	179
1) Les résolutions des conflits	180
2) Les formes juridiques de résolutions des conflits	180
Conclusion	183
1 Sortir d'une vision idéalisée de la GRH	183
2 Une GRH en tension	184
3 Des sources d'espoirs	184
Bibliographie	187
Index	189

Liste des principales abréviations

AFNOR	Association française de normalisation
ANDRH	Association nationale des directeurs des ressources humaines
ANI	Accord national interprofessionnel
ARACT	Association régionale pour l'amélioration des conditions de travail
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
CEP	Conseil d'évolution professionnelle
CFP	Compte formation professionnelle
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CIF	Congé individuel de formation
CVV	Curriculum Vitae Vidéo
DIF	Droit individuel à la formation
DPAE	Déclaration préalable à l'embauche
DUE	Déclaration unique d'embauche
FACT	Fonds pour l'amélioration des conditions de travail
FPSP	Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels
GPE	Gestion prévisionnelle des effectifs
GPEC	Gestion prévisionnelle des emplois et compétences
MRS	Méthode de recrutement par simulation
NAO	Négociation annuelle obligatoire
NTIC	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
PEE	Plan d'épargne entreprise
PERCO	Plan d'épargne pour la retraite collectif
RFE	Responsabilité formation de l'entreprise
RPS	Risques psychosociaux
SIRH	Système d'information ressources humaines
VAE	Validation des acquis de l'expérience

Qu est-ce que la GRH ?

La gestion des ressources humaines suscite de nombreuses descriptions concernant sa situation actuelle ou passée. Ces représentations sont ancrées dans des perspectives historiques, techniques ou fonctionnelles qui s'avèrent complémentaires dans l'approche de la GRH, et qui seront envisagées dans cet ouvrage.

L'histoire de la GRH représente une première clef de lecture pour retracer ce qu'a été ce champ, et pour différencier des structures, des politiques et des pratiques. Les historiens mentionnent des manifestations de pratiques et des modes de gestion des hommes dès l'Antiquité, à travers les règles d'organisation implicites ou explicites et les systèmes de sanctions et de récompenses érigés alors dans toutes les communautés (Bouchez, 1999).

L'objectif n'est cependant pas ici de mener une analyse historique de la GRH, mais plutôt d'appréhender ce champ dans le contexte de l'évolution des organisations. La GRH sera ainsi appréhendée comme une discipline mais aussi comme une fonction dans les entreprises, objet de transformations et de questionnement constants.

1 • L'HISTORIQUE DE LA FONCTION

La fonction de l'entreprise dédiée aux salariés est jeune. Contrairement aux autres fonctions (commerciale, financière, production), celle-ci ne s'est structurée que récemment. Cela ne veut pas dire que les problématiques liées aux salariés n'étaient pas réglées auparavant au sein d'un service dédié à la gestion des hommes à partir d'un certain seuil d'effectifs, mais il faut véritablement attendre les années 1970 pour qu'émerge une fonction ressources humaines dépassant le simple cadre de gestion administrative du personnel.

A - L apport des théoriciens managériaux et l émergence d une « forme » de GRH

La gestion des ressources humaines s'est développée autour de grandes entreprises industrielles que l'on peut aujourd'hui qualifier de traditionnelles. Des mouvements de concentration liés au machinisme s'opèrent en effet à partir des années 1850 dans la sidérurgie, le textile et l'industrie chimique. Les dirigeants de ces grands groupes industriels sont alors confrontés à la nécessité de gérer une main-d'œuvre importante. Plusieurs modes de gestion des ouvriers sont développés dans ces organisations.

1) Le paternalisme

Le paternalisme est emblématique des entreprises familiales françaises du ^{xix}^e siècle. Ce fonctionnement véhicule une forme patriarcale d'organisation économique où le patron est à la fois le père et le maître de ceux qui travaillent sous ses ordres (De Bry, 2003). Les relations hiérarchiques sont ainsi organisées et insérées dans un système social et économique parfaitement maîtrisé, au service de l'entreprise et du patron qui prend en charge le personnel depuis sa naissance jusqu'à sa mort. La gestion de la main-d'œuvre est alors décrite comme un moyen pour les patrons de construire une relation de longue durée entre employeurs et ouvriers, sur la base d'une assistance globale en contrepartie d'une obéissance permanente. Cette approche met en lumière deux niveaux d'appréhension de la gestion de la main-d'œuvre :

- **un niveau matériel** : qui renvoie aux institutions de prévoyance, aux dispositifs d'allocations familiales, aux systèmes d'éducation et de logement... ;
- **un niveau idéologique ou moral** : qui se réfère à une forme d'harmonie sociale visant à combiner la logique du profit capitaliste et l'amélioration de la condition ouvrière. Certains auteurs soulignent la volonté de moraliser l'ouvrier en luttant contre la paresse ou l'ivrognerie, tandis que d'autres insistent sur « l'encasernement disciplinaire » (Noiriel, 1988), le « féodalisme moderne ou la théocratie capitaliste » (Gaillard, 1996).

Ces deux conceptions de la gestion des individus dans une entreprise s'accompagnent de l'apparition de « la fonction personnelle », dont la mission se réduit souvent à embaucher.

Les théoriciens des organisations annoncent par ailleurs l'évolution de la conception de l'homme au travail. Très brièvement, plusieurs aspects de leurs théories peuvent être retenus.

2) Taylor et une description « particulière » de la GRH

À l'interface entre la gestion de production et la gestion des ressources humaines, le *one best way* de Taylor¹ introduit un certain nombre de prescriptions concernant la gestion de la main-d'œuvre dans les entreprises mécanisées du début du ^{xx}^e siècle. Une étude scientifique des mouvements et des temps doit ainsi permettre de découvrir la meilleure méthode de travail. Pour accompagner cette organisation scientifique du travail, Taylor prescrit un certain nombre de pratiques de GRH :

- **le recrutement** doit être mené de manière scientifique, c'est-à-dire en recherchant en chaque individu les qualités professionnelles dont l'analyse du travail a montré la nécessité ;
- **la formation** est abordée comme un mode opératoire qui doit être inculqué à l'ouvrier afin d'atteindre le *one best way*. De manière caricaturale, elle peut être comparée à « un dressage » à l'image du programme transmis au manutentionnaire des gueuses de fonte ;
- **le salaire** représente un moyen de s'assurer que les tâches prescrites sont bien remplies. Taylor préconise ainsi de mettre d'abord en place un salaire à la pièce (la

1. Taylor, *Scientific Management*, 1909 (traduit en français en 1911 : *La Direction scientifique des entreprises*, Dunod, 1957).

norme de production étant fixée par l'étude des temps de travail). L'ouvrier qui dépasse la norme peut ainsi espérer un salaire supérieur de 25 à 50 % à celui qui n'atteint pas la norme. Il admettra par la suite d'autres formes de salaires à condition qu'elles correspondent à l'analyse des temps.

3) *L'école des relations humaines ou la prise en compte de l'homme au travail*

L'école des relations humaines voit le jour entre 1924 et 1932 dans l'établissement d'Hawthorne de la Western Electric Company. Au cours de cette expérience, **Mayo**² et ses disciples soumettent les ouvrières à différents changements. Les étapes et les apports de cette expérience sont synthétisés de la manière suivante :

- constat : la vision « simpliste » de l'homme devant s'adapter à son travail pose des problèmes de motivation, de mauvaise qualité des produits, de productivité et d'adhésion aux groupes ;
- l'hypothèse de départ : montrer l'effet des conditions matérielles de travail (notamment l'éclairage) sur la productivité des ouvrières ;
- l'expérience : modification de l'intensité de la luminosité dans l'atelier. Puis les chercheurs étendent leur expérience en modifiant certains facteurs jugés importants par les ouvrières : mode de rémunération horaire, pauses... ;
- observations : même lorsque la luminosité est réduite, la productivité continue à augmenter.

Cette expérience sera à l'origine de ce qui sera appelé l'« effet d'Hawthorne » : toute modification de l'environnement de travail, qu'elle aille dans le sens d'une amélioration ou d'une dégradation, se traduit par une plus grande efficacité des ouvrières.

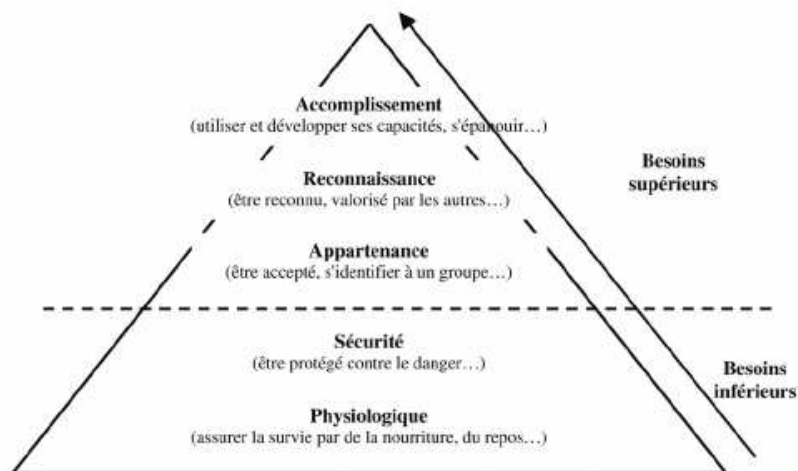
Deux explications et deux éléments riches de sens pour la GRH sont ainsi soulignés :

- le fait que les chercheurs s'intéressent à leur travail leur apporte une motivation pour être plus efficaces : importance des facteurs psychosociologiques ;
- il existe des normes informelles de production au sein de chaque groupe, ce qui distingue le rôle des groupes pour la gestion des hommes.

Cette expérience initie d'autres travaux et d'autres résultats. Parmi eux, la célèbre **pyramide des besoins de Maslow**³, présente dans tous les manuels de gestion, définit une hiérarchie des besoins en supposant que l'on ne peut satisfaire des besoins de catégorie 2 sans avoir d'abord satisfait ceux de catégorie 1.

2. Mayo, *The Human Problems of Industrial Civilization*, Routledge, 1947.

3. Maslow, *Motivation and Personality*, HarperCollins Publishers, 1954.



Cette pyramide a certes permis de souligner l'importance de certaines dimensions de la GRH selon les besoins des salariés : le salaire pour satisfaire les besoins d'ordre physiologique, un recrutement en contrat à durée indéterminée pour ceux de sécurité... Elle a cependant été critiquée pour la hiérarchie de ces besoins : certains individus souhaiteraient par exemple d'abord satisfaire leurs besoins d'ordre supérieur (par exemple les « artistes »), tandis que d'autres verraient cette hiérarchie se transformer au fil du temps.

Les travaux de Maslow rejoignent ceux d'un autre théoricien, **Herzberg**⁴. L'analyse de ce dernier part d'une distinction entre les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction au travail :

- **les facteurs de motivation** : proviennent du contenu du travail. L'absence de ces facteurs n'engendre pas obligatoirement insatisfaction si les conditions de travail et le salaire pallient ce manque ;
- **les facteurs d'insatisfaction** : concernent l'environnement du travail et les conditions matérielles. La prise en compte de ces facteurs est indispensable mais pas suffisante.

Ces travaux s'inscrivent dans la logique de ceux de Maslow : les facteurs d'hygiène peuvent correspondre aux niveaux 1 et 2 de Maslow, tandis que les facteurs de satisfaction correspondent aux niveaux supérieurs.

Les théories des organisations traduisent certaines évolutions de la GRH, que l'étude de la fonction RH caractérise plus précisément.

B - L évolution de la fonction

Le tableau ci-dessous traduit les évolutions progressives de la fonction ressources humaines dans les entreprises.

4. Herzberg, *Work and the Nature of Man*, Growell Co, 1966.

Périodes	(1850-1950)	(1960-1980)	(1980-2000)	(2000-)
Activité dominante	Administration, puis négociations, relations sociales...	Motivation, dynamisation, formation	Adaptation, prévision, restructuration, formation	Gestion des talents, gestion de la diversité, employabilité, digitalisation
Nom commun de la fonction	Service paie, administration du personnel, relations sociales	Relations humaines	Ressources humaines	Ressources humaines, développement des talents

Depuis les années 1990, la fonction RH est source de questionnements quant à sa légitimité ou à son efficacité. Si certains auteurs soulignent l'expertise croissante de la fonction, on serait passé « d'un pôle administration à un pôle développement » (Warnotte, 1997) ou de « la fonction personnel sans chef du personnel (1830-1916) », à « des dirigeants professionnels des ressources humaines (1917-1990) » (Fombonne, 2001).

D'autres se questionnent sur le rôle de cette fonction dans les organisations. Y aurait-elle encore toute sa place ? A-t-elle suffisamment de valeur ajoutée et comment mesurer cette valeur ajoutée ?

Les défis RH à partir de janvier 2015

Si les DRH poursuivent leurs missions concernant l'engagement des collaborateurs, les risques psycho-sociaux et la gestion des talents depuis plusieurs années, ils sont tenus de manière plus urgente à mettre en place certaines évolutions juridiques.

Quatre principaux chantiers sont identifiés (source : « Les dossiers chauds des DRH en 2015 », business.lesechos.fr, 05/91/2015) :

- **la création du CPF** : chaque salarié doit s'ouvrir un compte personnel de formation (CPF) auprès de la Caisse des dépôts et consignations. Se substituant au droit individuel à la formation, le CPF cumulera les crédits (à partir de 20 heures par an jusqu'à 120 heures) qui permettront d'accéder à des formations ;
- **le compte pénibilité** : pour 2015, seuls quatre facteurs de risque sont pris en compte mais six autres viendront s'ajouter en 2016. Très controversée, cette mesure financée par une cotisation supplémentaire risque d'alourdir la tâche des services RH ;
- **la rémunération des stages** : désormais obligatoire au-delà d'un mois, la gratification des stagiaires va être réévaluée par étapes cette année. Les stagiaires vont aussi entrer dans le registre unique du personnel et bénéficieront des mêmes congés ;
- **la simplification du bulletin de paie** : d'ici au 1^{er} janvier 2016, les cotisations salariales vont être regroupées en six rubriques (emploi, retraite, famille, santé, Sécurité sociale et prévoyance). Si les mentions des salaires brut et net ainsi que les primes, les congés et les avantages subsistent, les cotisations patronales disparaissent. La lecture du bulletin de paie sera plus aisée, mais d'autres informations essentielles (droits à l'assurance-chômage, complémentaire santé, etc.) seront plus difficiles d'accès.

Ces chantiers juridiques se rajoutent à d'autres tendances de fond, comme la digitalisation croissante de la gestion des hommes dans les entreprises, l'utilisation des *big data* dans le système d'information RH, l'appréhension des diversités des salariés et l'accompagnement des managers de proximité. Autant de thématiques abordées dans ce « Mémentos ».

Cet ouvrage s'inscrit dans la période dite moderne de cette histoire, marquée par l'avènement de l'ère industrielle et l'apparition de la fonction RH dans les entreprises.

2 • LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES ACTUELLE : UNE FONCTION STABILISÉE ?

A - Le développement d outils au service de la fonction

Bellegarde (2005), partant des analyses de Fayol (1918), décrit le mécanisme d'appropriation des savoirs en GRH : « *Dans une organisation, une fonction qui se développe devient un service, un service qui se développe devient alors un ensemble de savoir-faire, cet ensemble devenant un objet à enseigner, puis celui-ci se transforme en un espace de recherche* ».

La stabilisation de la fonction dans un modèle instrumental tel que décrit par Brabet et Bournois (1993) avec une professionnalisation croissante des responsables de la fonction ressources humaines dans la maîtrise et la production d'un « savoir d'experts », est indéniable. Ses paradigmes instrumentaux et le développement des outils rationnels de planification et de stimulation des ressources humaines aboutissent à une approche instrumentale du champ de la GRH avec le postulat selon lequel les intérêts des acteurs au sein de l'organisation convergeraient vers une égalité : efficacité économique = efficacité sociale. La caricature extrême de cette approche instrumentale est représentée par les « gourous » du management, qui préconisent des « recettes » pour accroître la motivation, le rendement ou la stimulation du personnel. Venus essentiellement des États-Unis, ces théoriciens proclamant la richesse de l'homme dans l'organisation se sont très vite retrouvés face à leurs contradictions lorsqu'il a fallu faire face aux situations où les « ajustements quantitatifs » étaient peu ou pas du tout liés aux objectifs de sauvegarde de la pérennité de l'entreprise et de son résultat (licenciements, délocalisations, restructurations...). Les différents outils mis en avant ne sauront en aucun cas constituer une base théorique à la GRH, notamment dans la mesure de son efficacité ou de ses limites.

Le développement des pratiques, outils et connaissances en GRH pose le problème d'identifier quel(s) objectif(s) accorder à ce savoir. Tout en analysant les différentes « postures » critiques de la GRH aussi bien anglo-saxonnes que françaises, Cazal (2008⁵) recense un triple intérêt aux champs de connaissance en GRH, comme le montre le tableau ci-après issu des recherches de cet auteur :

5. Cazal D., « Recherches critiques en GRH : Intérêts, Connaissance et Action », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, oct.-nov.-déc. 2008, p. 69-87.

Les intérêts de connaissance en GRH selon Cazal (2008)

Intérêt	Production de connaissance	Champs d'intervention
Technique ou instrumental	Instruments de gestion, permettant de gérer techniquement et d'organiser le travail	Dispositifs de gestion, investissements de forme
Pragmatique, interactionnel	Grilles d'interprétation propices à la coopération, ou l'intercompréhension entre acteurs (Habermas), à la production d'accords et de conventions	Modèles d'interprétation, représentations partagées, accords, règles
Émancipateur, transformateur	Grilles d'analyse des processus de production et de transformation des règles, avec les enjeux de pouvoir afférents	Conditions de l'autonomisation et reconnaissance de l'activité régulatrice des salariés

En définitive, la base théorique de la GRH, partie intégrante des sciences de gestion, réside dans la prise en compte au sein des organisations, dans les activités de recherche et d'enseignement d'une approche interdisciplinaire prenant appui sur la sociologie, la psychologie, le droit ou l'économie.

B - Des années 1990 à nos jours : une fonction au service de la stratégie

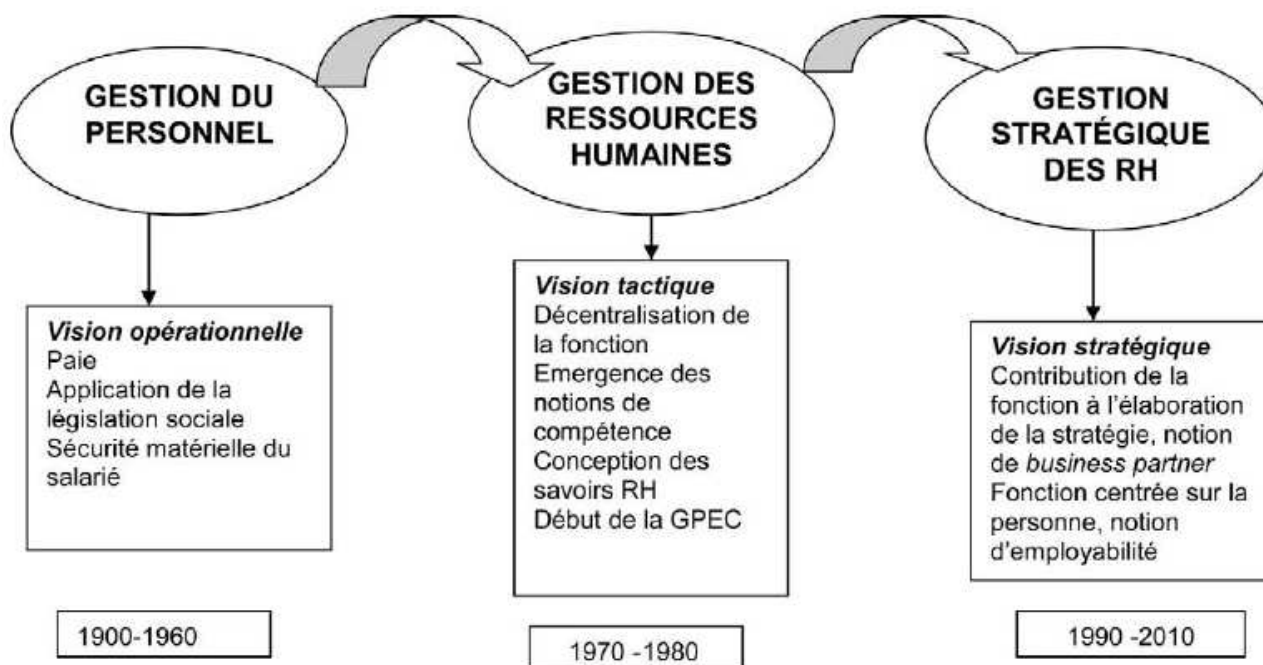
La théorie du *resource based view* peut être résumée par la citation de Lengnick-Hall (1988) : « *les ressources humaines procurent à l'organisation un avantage compétitif* ». La GRH est considérée comme un moyen d'atteindre la performance de l'organisation. La GRH est alors qualifiée de stratégique – d'où son appellation, GSRH ou gestion stratégique des ressources humaines (Schuler et Jackson, 1987) – et ce, à plusieurs niveaux. La perspective stratégique de la GRH ne conduit pas les auteurs à abandonner les pratiques de GRH traditionnelles mais à les repenser de manière à ce qu'elles répondent aux objectifs stratégiques. De nombreux praticiens diffusent des discours dans ce sens, cherchant ainsi à légitimer la fonction dans toute entreprise.

Certains partisans de cette approche se rejoignent sur une conception des pratiques qui ont une relation positive avec la performance, en leur attribuant le qualificatif de *best practices*. Ils prolongent ainsi les conceptions de la GRH véhiculées par les modèles des pratiques « traditionnelles », en considérant la GRH comme une somme d'outils à optimiser et en précisant que cette optimisation doit se faire par rapport à la stratégie. Ces modèles véhiculent alors une conception universaliste de la GRH, en postulant qu'une meilleure utilisation de pratiques RH spécifiques aboutit toujours à une meilleure performance organisationnelle. Ils s'inscrivent alors dans un courant fortement médiatisé par le succès de l'ouvrage de Peters et Waterman (*In search of Excellence : lessons from America's best companies*, 1982).

Néanmoins dans la pratique, on peut observer à l'instar d'Ulrich (2012) que la règle des 20/60/20 est observable. 20 % des entreprises considèrent que les RH ont un rôle important à jouer en matière d'objectifs stratégiques. Il s'agit notamment de certaines grandes entreprises et récemment dans le secteur high-tech (Google, Facebook, Zappos). 20 % des entreprises ne sont pas convaincues de la valeur que représentent les RH, et 60 % se situent entre les deux, tout en privilégiant cependant l'option stratégique.

En guise de synthèse, l'évolution des différents aspects de la GRH peut ainsi être schématisée :

L évolution de la GRH



C - Les multiples profils du responsable des ressources humaines aujourd'hui

1) Les modèles d'Ulrich

Le responsable « idéal » de la fonction RH correspond à la combinaison des différents profils traditionnellement distingués par Ulrich (1996) :



Depuis une dizaine d'années, ce modèle, sous l'impulsion de son auteur, a cependant évolué (Ulrich, 2010, 2013). Dans son nouvel ouvrage *HR from the Outside In* (2013),

Ulrich identifie six rôles sur trois niveaux. Ces trois niveaux symbolisent les dimensions sur lesquelles les RH doivent se focaliser : l'individu, l'organisation, le contexte.

Les cinq rôles sont les suivants :

- **Strategic Positioner** : un professionnel RH doit se tenir informé de beaucoup de choses (business, parties prenantes, communauté) afin de pouvoir traduire cette compréhension par des actions RH se rapportant au talent, à la culture, à l'aptitude à diriger ;
- **Change Champion** : doivent diriger les processus de changements et servir d'accompagnateurs sur deux niveaux : celui de l'organisation et celui de l'individu ;
- **HR Innovator & Integrator** trouvent des solutions innovantes à des problèmes complexes d'organisation ; ils les implémentent, assurent leur suivi et mesurent leur impact ;
- **Technology Proponent** doivent posséder une connaissance approfondie de la technologie RH, non seulement pour collecter et partager des informations mais également pour nouer des relations *via* les médias sociaux ;
- **Credible Activist** : Parmi les compétences essentielles des professionnels RH, les plus importantes sont la crédibilité, l'intégrité et un rôle de « défenseur » au sein de l'organisation.

Ces différentes compétences que devraient détenir les professionnels RH correspondent à un modèle normatif qui reflète partiellement la réalité. Toutes ces compétences sont en effet rarement réunies chez une même personne, voire ne correspondent pas aussi aux attentes de l'entreprise. Ce modèle permet cependant de clarifier la diversité des attentes que l'on peut avoir (à tous les niveaux) à l'égard des responsables RH, et souligne le positionnement potentiellement stratégique à l'intersection des hommes et des affaires et à différents niveaux allant de l'individuel jusqu'à l'organisationnel.

2) Les défis pour la fonction

Les tendances RH identifiées par le cabinet Deloitte en 2015 (auprès de 3 300 leaders dans le Monde) soulignent les enjeux actuels de la fonction :

- développer le leadership (87 % des leaders interrogés) ;
- favoriser l'apprentissage et le développement (85 %) ;
- faire évoluer ses technologies RH (73 %) ;
- exploiter les analyses des données RH (75 %) ;
- travailler sur la simplification du travail (70 %) ;
- instaurer une culture de la diversité et de la mixité (65 % mais 80 % en France) ;
- repenser la relation Hommes/Machines (57 %).

Le DRH se trouve donc au centre d'enjeux nouveaux qui relèvent plus globalement de l'entreprise et de chacun de ses salariés. Trois champs sont aujourd'hui investis par la fonction :

- **la digitalisation**, qui vient bouleverser les processus RH (recrutement, formation, évaluation) et conduit à se poser la question du traitement de toutes les données recueillies (*data analytics*) ;
- **le bien-être et la qualité de vie au travail (QVT)**, en ne cherchant plus simplement à prévenir les risques liés au travail mais à aller vers des conditions de travail positives pour les salariés ;

- **la responsabilité sociale et environnementale**, via des pratiques citoyennes (par exemple le mécénat de compétences), des nouveaux enjeux (la diversité) ou des préoccupations relevant de l'organisation du travail (en lien avec l'écologie).

Tous les DRH ne sont pas logés à la même enseigne. Certains (notamment dans les PME) sont en charge d'activités très opérationnelles et instrumentalisées, tandis que d'autres se considèrent comme des cadres dirigeants participant aux décisions stratégiques de leur entreprise, et comme des chefs d'orchestre ancrés dans des logiques d'anticipation, de changement et de gestion de la diversité. Ils innovent même en élargissant leur statut vers des missions de coach pour les salariés, ou en créant des postes dédiés à certaines populations ou métiers.

3) La mission transversale de gérer les diversités

Le métier de gestionnaire des ressources humaines est donc pluriel et évolue avec l'environnement des entreprises et les profils des salariés. La gestion de ou plutôt des diversités est l'exemple des changements du périmètre de la fonction.

a) La gestion des diversités

Le terme de diversité fait l'objet de nombreux débats. Il est considéré comme un terme valise dont les contours restent flous tant d'un point de vue académique que d'un point de vue pratique. Cette notion est le plus souvent caractérisée par ce qui la compose. Cornet et Delhay (2005)⁶ proposent cinq catégories de diversités non exclusives liées aux caractéristiques :

- physiques visibles (âge, couleur de peau, taille, poids...);
- fonctionnelles (handicap, grossesse...);
- individuelles liées à l'histoire de vie de l'individu (expérience, orientation sexuelle, degré de maîtrise de la langue...);
- sociales (religion, lieu de vie, patronyme...);
- organisationnelles (appartenance à un métier ou à une organisation).

Sur la trentaine de diversités réparties dans ces catégories, force est de constater qu'environ six d'entre elles sont l'objet de dispositifs légaux et d'actions médiatisées de la part des entreprises : la race, le genre, l'âge, la maladie, l'orientation sexuelle et l'origine nationale. Cependant, la diversité est un sujet qui évolue au fur et à mesure des évolutions de la société (et des différences qui s'y affirment et/ou s'estompent) et de son environnement juridique (des lois sont venues encadrer les diversités de genre, celles liées au handicap...).

Le champ des diversités est donc à la fois glissant et foisonnant, et évolue au fur et à mesure des transformations de la société (et des différences qui s'y affirment et/ou s'estompent) et de son environnement juridique.

b) La diversité religieuse : une « nouvelle diversité » à gérer

Si près d'un Français sur deux (48 %) répond souhaite prohiber « oui » tout signe religieux en entreprise (sondage Odoxa, 2015), la diversité religieuse s'est tout de même

6. Cornet A., Delhay C. (2005) « Gestion de la diversité. La nécessaire articulation entre l'économie et l'éthique », *Entreprise éthique*, n° 23, p. 40-57.

imposée comme un sujet de plus en plus incontournable pour les entreprises tout en restant dans le même temps tabou. Le fait religieux voit ainsi son intensité se renforcer au travail⁷. Près d'un quart des managers (23 %) déclarent rencontrer régulièrement le fait religieux dans l'entreprise en 2015 (enquête OFFRE & Randstat, 2015), soit presque deux fois plus qu'en 2014.

Les *entreprises* sont ainsi *confrontées* à plusieurs types de demandes voire de *revendications* :

- les *habitudes alimentaires* : certains aliments sont prescrits de l'alimentation selon les croyances (le porc par exemple dans la religion juive ou musulmane), la pratique du Ramadan pour les musulmans ;
- les *jours fériés* : Pessa'h ou Yom Kippour dans la religion juive, l'Aïd pour les musulmans ;
- l'*organisation de la prière* ;
- les *signes visibles d'appartenance religieuse* : la croix pour les catholiques, la kippa pour les juifs ;
- les *autres pratiques liées à la religion* : les rites ou coutumes de vie (relations entre individus par exemple).

Ces revendications d'exercice de la religion se diffusent dans toutes les sphères des entreprises. Dès les années 1980, les ouvriers faisaient leurs premières demandes (de salles de prière notamment dans l'industrie automobile). Mais c'est seulement depuis quelques années, que des cadres, des employés, ont des demandes liées à leur croyance religieuse. Récemment, une physicienne, aux compétences avérées, s'est présentée sur le site de R&D d'EDF à Clamart avec un imposant foulard ; une contrôleur de gestion portant le voile vient d'être recrutée chez l'Oréal.

Les DRH (et plus largement le management des entreprises) n'ont que peu de repères face à cette diversité croissante des croyances et leur manifestation dans le contexte du travail. Les dispositifs juridiques sont rares dans ce domaine et laissent des marges d'incertitude importantes.

En la matière, le principe de liberté de croyance prime dans les entreprises privées. Le principe de non-discrimination garantit également la possibilité de croire, ne pas croire, quelle que soit sa religion. Il s'agit à travers ces deux principes, de reconnaître l'identité, notamment religieuse, des salariés, tout en cherchant à n'en privilégier aucune. Mais en France, le principe de laïcité (Loi de 1905) reste prégnant. S'il s'impose à l'État et aux intervenants publics, il ne constitue pas un repère pour les entreprises privées. Les salariés du secteur privé sont eux régis par le principe de liberté de conscience inscrit dans le Préambule de la Constitution de 1958. Une entreprise, une association ou un particulier, ne peuvent alors invoquer le principe de laïcité pour limiter la liberté religieuse d'autrui. Le principe de laïcité ne peut être interprété comme le droit d'exclure la religion de l'espace public : c'est un principe qui s'impose à l'État et aux services publics et non aux entreprises privées qui doivent garantir la liberté de conscience.

Toute la question est donc de savoir quelles sont les limites de cette liberté dans les entreprises. Depuis la loi Auroux du 4 août 1982, le règlement intérieur (art. L. 1121-1

7. Cette partie renvoie à des travaux publiés par Géraldine Galindo, notamment Galindo G. et Surply J. (2010), Galindo & Zannad (2012, 2015).

et L. 1321-3, C. trav.) ne peut comporter des éléments entravant la liberté des salariés « *qui ne seraient justifiés par la nature des tâches à accomplir, ni proportionnées au but recherché* ». La Halde, désormais le Défenseur des Droits, a également proposé plusieurs limitations à la croyance religieuse et ses expressions dans le cadre du travail. La revendication de la religion ne doit ainsi pas entraver des aptitudes pour le travail, l'organisation de la mission, l'intérêt commercial de l'entreprise. Le respect des règles de sécurité et d'hygiène doit pouvoir être assuré, et le prosélytisme est également interdit sur son lieu de travail.

Afin de faire face à ce type de diversité, trois postures sont observées dans les entreprises :

- **le refus ou le déni** : expliqué par la volonté des dirigeants de ne pas créer des velléités par effet boule de neige ;
- **l'acceptation** : à l'autre extrême, d'autres entreprises donnent leur accord pour toute demande liée à la religion ;
- **les accommodements raisonnables** : sur le modèle québécois, sont alors proposés des outils et des guides, afin de donner des réponses appropriées aux managers pour gérer les revendications religieuses. De nombreuses entreprises ont élaboré et diffusé en interne (EDF, Veolia, La Poste, Orange...) des guides dédiés à ces questions.

Si les deux premières postures risquent de créer des discriminations en privilégiant certains salariés au détriment d'autres, la troisième est celle dans laquelle se sont engagées la plupart des grandes entreprises françaises. Néanmoins, la gestion de cette question taboue est confrontée à différents freins.

La gestion des diversités se heurte très souvent au poids de **stéréotypes**. De manière consciente ou pas, les managers et salariés sont en effet porteurs de croyances quant à certains groupes sociaux. Toute personne s'expose donc au poids de ces stéréotypes. La diversité est en ce sens un nouveau champ à investir pour la gestion des ressources humaines. L'enjeu est d'aller vers l'évolution de toutes les pratiques RH pour que la diversité des salariés devienne une réalité dans les entreprises. Mais l'enjeu réside à faire en sorte que cette thématique ne soit cantonnée aux seuls services RH. Les managers de proximité, les dirigeants, doivent participer à la définition et à la mise en œuvre de ce type de pratiques.

3 • L'ENCADREMENT JURIDIQUE DES RESSOURCES HUMAINES : UNE FONCTION SAISIE PAR LE DROIT

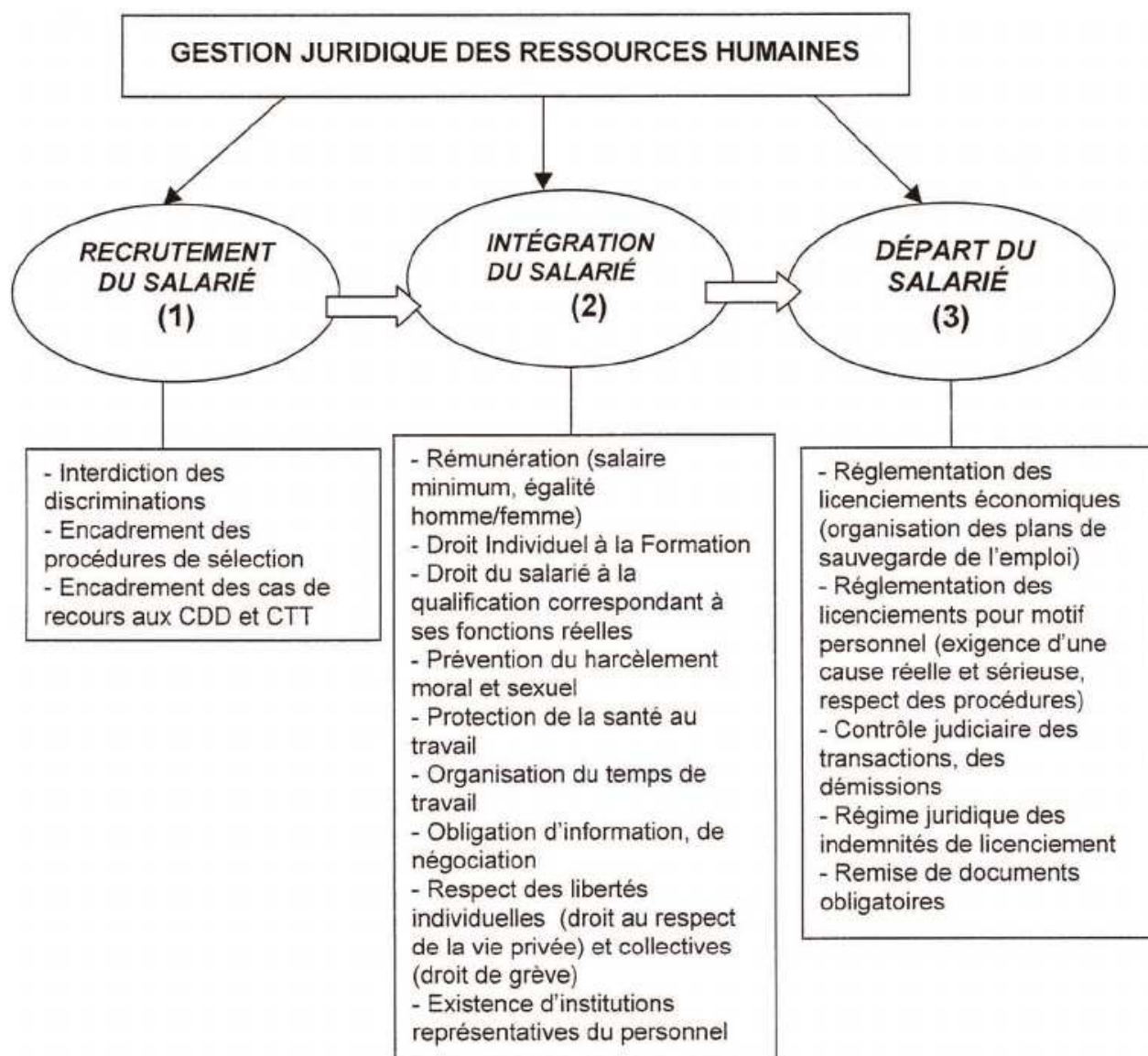
La fonction ressources humaines est celle qui dans l'organisation est frappée de plein fouet par l'importance croissante du droit qui contribue à réguler son mode de fonctionnement. La spécificité de la fonction au sein de l'organisation repose en grande partie sur l'aspect juridique : la fonction est née avec le droit et se développe avec lui. Il faut rappeler que l'émergence de la fonction au ^{xx}e siècle et surtout après la seconde guerre mondiale est due à la multiplication des règles de droit social (sécurité sociale, réglementation des accidents du travail, des congés payés) devant être mises en œuvre par les responsables du personnel spécialisés dans ce domaine.

Le retour du droit dans la fonction aboutit à une complexification croissante des compétences juridiques attendues des équipes ressources humaines, comme l'illustre une enquête récente réalisée auprès des adhérents de l'ANDRH⁸ montrant que plus d'un DRH sur quatre avait une formation juridique. L'évolution constante du droit tant sur des aspects majeurs (loi de modernisation du marché du travail de 2008, refonte du code du travail, réforme de la formation professionnelle en 2009, loi sur la flexibilité du travail en 2013...) autant que mineurs (modalités de calcul des cotisations sociales, d'indemnités de licenciement...) aboutit à une veille continue de l'information juridique par les managers RH. Actuellement, toutes les procédures qui vont du recrutement du salarié à son départ, sont effectivement encadrées par la loi. Il s'agit d'abord et surtout de dispositions juridiques visant à réglementer les relations individuelles et collectives du travail, mais aussi de règles d'ordre public relatives à certaines incriminations pénales (sécurité du travail, discriminations par exemple) ou à la protection des libertés publiques dans leur acception individuelle (droit au respect de la vie privée du salarié) et collective (droit de grève et d'expression collective, respect des conventions et accords collectifs).

On peut considérer que les dispositions juridiques encadrent positivement les pratiques de GRH, en renforçant par exemple les sentiments d'équité et de sécurité perçus par les salariés. Cependant, la multiplication des normes juridiques applicables aux entreprises (Code du travail, circulaires du ministère du Travail, jurisprudence, textes issus des négociations collectives) sont souvent vécues comme des contraintes et génèrent pour les DRH de l'incertitude face à cette inflation législative et réglementaire. Le gouvernement et les partenaires sociaux réfléchissent justement à une simplification du Code du travail et une plus grande prise en compte des normes issues de la négociation collective.

8. Association nationale des directeurs des ressources humaines.

L encadrement des pratiques de GRH par le droit



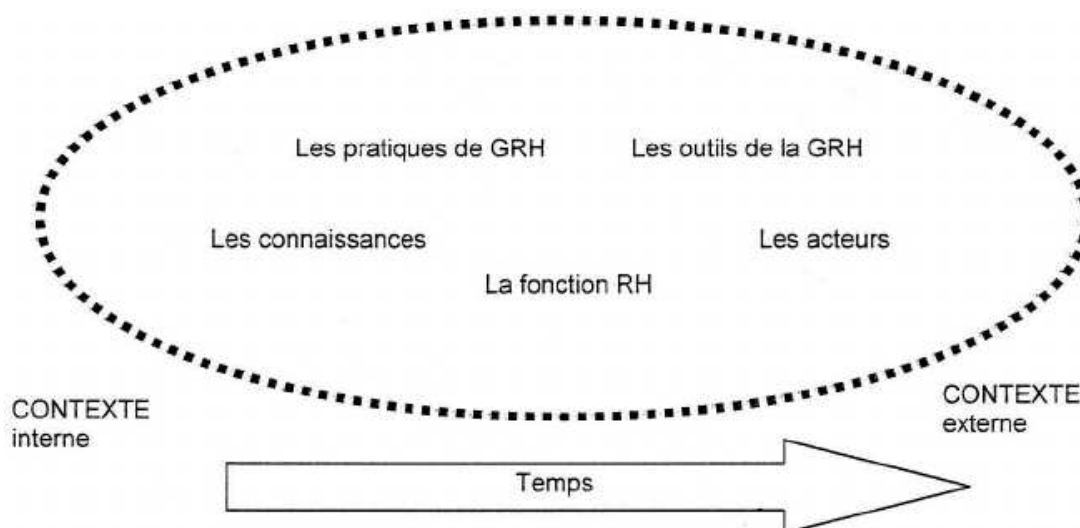
4 • TENTATIVES DE DÉLIMITATION DE LA GRH

La nature évolutive et nécessairement contingente de la fonction ressources humaines contribue à définir ce qu'est la gestion des ressources humaines.

L'expression « gestion des ressources humaines » (GRH) se révèle être un « terme ombrelle » (Jackson et Schuler, 1995), employé selon différents sens et dans différents contextes. Pour Bournois et Brabet (1993), cette expression a été employée pour la première fois en 1817 par Springer, un économiste, pour désigner en termes comptables le coût de l'utilisation des hommes. L'analyse des mots qui composent cette expression, est également révélatrice de la pluralité des sens qui peuvent lui être attribués. Les deux premiers mots (gestion et ressources) font référence à des dimensions systématiques et instrumentalisées, tandis que l'adjectif « humaines » peut être rapproché de

dimensions plus affectives suggérées par sa définition « sensibles, compatissantes, compréhensives » (Larousse, 2000).

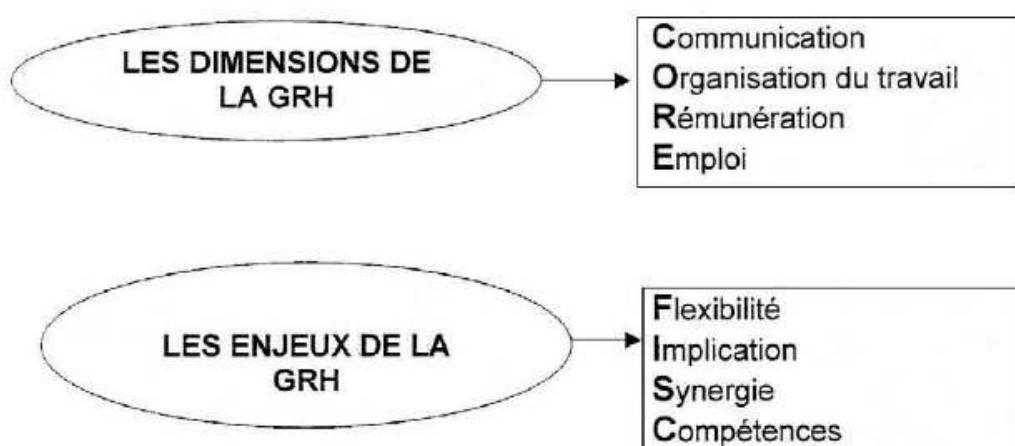
La GRH semble ainsi écartelée entre des éléments tangibles et intangibles qui, ensemble, composent ce champ, comme le traduit le schéma ci-dessous (Galindo, 2005) :



De nombreuses définitions ont été données et sont attribuées à la GRH. Nous retenons ici celle de Brabet (2002), qui définit la gestion des ressources humaines comme « *la gestion hiérarchique, au sein d'une organisation, d'une relation salariée stable* » pour s'intéresser aux pratiques qui vont influencer « le niveau et les formes contractuelles d'emploi, les modes d'organisation du travail, de communication, de négociation, de participation aux décisions et aux profits, de rémunération, de formation et de gestion des parcours professionnels et à leurs évolutions ».

Pour étudier les multiples dimensions et enjeux de ce champ, cet auteur (en collaboration avec Bournois) propose deux grilles de lecture, que les schémas suivants synthétisent :

*Une définition des dimensions et enjeux de la GRH :
la grille CORE-FISC de Bournois et Brabet (1997)*



À travers les différentes dimensions assignées à la GRH (communication interne, organisation du travail, rémunération, emploi), des outils de GRH se mettent en place dans les entreprises :

Pratiques et outils de GRH

Pratiques de la grille CORE	Définition	Exemples d'outils
Communication interne	Processus d'organisation et de transmission d'informations aux salariés Participation de ceux-ci au processus décisionnel	Intranet Journal d'entreprise Réunions
Organisation du travail	Processus de délimitation de l'activité des salariés au sein de l'organisation	Gestion de projet Fiches de poste
Rémunération	Rétribution de la relation d'emploi	Grilles de salaires Gestion des primes Enquêtes salariales Critères d'attribution des stock-options, du variable...
Gestion de l'emploi	Les processus de gestion des parcours professionnels en fonction du poste et des missions de l'organisation	Entretien annuel d'évaluation Bilans de compétences ou de carrière Référentiel emplois et compétences Plan de formation

Il convient de noter, à l'issue de ce chapitre, que l'évolution de la GRH n'entraîne pas seulement le développement des compétences, de la créativité et de l'initiative, mais aussi des éléments plus négatifs : une fonction RH souvent dépassée face aux problèmes de stress et de harcèlement moral, gestion des « sureffectifs », inégalités salariales, précarisation...

Au sein des organisations et de la société en général, la gestion des ressources humaines est une matière « à la mode ». Les débats et articles sur la rémunération, les conditions de travail, les licenciements, les discriminations à l'embauche, etc. intègrent dorénavant l'espace public, soulignant l'implication croissante de la GRH dans la sphère sociétale. Mais « être à la mode » n'est pas forcément positif comme le remarque Thévenet (2003) : « qualifier un concept de mode, c'est le discréditer d'emblée, sans même le discuter ».

La GRH commence ainsi à s'affirmer comme étant un domaine et une fonction cruciale pour les entreprises, tout en étant encore en quête de légitimité auprès des salariés et parfois même de leurs directions. Face à cette situation, de nombreux cercles de réflexion, réunissant des DRH, se développent en France pour asseoir et faire évoluer les pratiques et la dimension de la GRH. Ces réseaux centrés sur l'international (Cercle Magellan, Personne Association), sont des lieux de débats et d'études (Cercle Vinci, Entreprise & Personnel, AFMD) ou restent des cénacles très confidentiels (Quadri-latère, Réseau des DRH du CAC 40).

L'objectif de cet ouvrage est d'appréhender les principales dimensions de ce champ, essentiellement d'un point de vue technique.

Les dimensions plus contextuelles et moins tangibles de ce champ ne seront pas directement étudiées, mais sont indéniablement des dimensions indispensables pour analyser de manière plus approfondie ce qu'est la GRH.

L anticipation dans la GRH

Définition : la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), née sous des appellations diverses et variées dans les années 1970, a longtemps reposé sur un ensemble d'outils quantitatifs censés permettre à l'entreprise de se projeter dans l'avenir en matière de ressources humaines.

Ces outils représentent souvent plus des « usines à gaz » que des véritables outils de projection pour les organisations qui ont tenté de les utiliser.

Les contraintes sociales, économiques et démographiques des entreprises remettent cependant au goût du jour les pratiques de GPEC. Le législateur s'est d'ailleurs saisi de la question, puisque les articles L. 2242-15 et suivants du Code du travail instaurent une obligation de négociation triennale, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, ou qui comptent au moins un établissement de 150 salariés en France, sur « les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise sur les orientations stratégiques de l'entreprise, et sur leurs conséquences sur l'activité, l'emploi, l'évolution des métiers et des compétences, l'organisation du travail, le recours à la sous-traitance, à l'intérim, à des contrats temporaires et à des stages. »

La mise en place d'un dispositif de GPEC s'accompagne de mesures diverses : actions de formation, de mobilité professionnelle et géographique des salariés, accompagnement des seniors, mise en place de cartographies et de référentiels de compétences...

Ces différents outils de GPEC renvoient à la notion d'anticipation qui comme le souligne Dietrich (2015) se doit d'être contextualisée au regard de l'environnement interne et externe de l'organisation.

L anticipation en GRH : une notion à contextualiser

« L'anticipation est une notion difficile à appréhender car elle concerne un avenir désormais qualifié d'incertain et de peu prévisible qu'il s'agit justement de prévoir. Elle oscille donc entre deviner ce que sera le monde de demain pour s'y projeter et y rester compétitif et construire (ou contribuer à construire) ce monde pour y imposer ses règles aux concurrents. Dans les deux cas, il est nécessaire d'induire du présent les scénarios possibles de demain et cela passe par des hypothèses permettant d'affiner le positionnement de l'entreprise dans son environnement.

L'anticipation en GRH relève d'une démarche bien plus pragmatique. L'horizon temporel y est plus court, les outils de diagnostic et d'amélioration continue sont nombreux et les ressources à traiter se prêtent à l'établissement de liens entre présent et futur, entre les ressources actuelles (effectifs, compétences), ce qu'elles deviennent sous la houlette des managers, dans des conditions précises d'exercice du travail et l'évaluation de leur conformité aux besoins de demain.

Anticiper, c'est donc à la fois prévoir et prévenir :

- prévoir l'évolution des emplois et des compétences dans une organisation du travail qui engendre des effets : efficacité, qualité, service, rentabilité ou non ; il convient dans ce cas d'y remédier ;
- prévenir les effets contre-performants de l'organisation et de sa gestion et les risques afférents pour les salariés : déqualification, inemployabilité, usure professionnelle mais aussi sur-effectifs, faute de mobilité, de polyvalence, de prise en compte des contraintes du travail.

La prévision des besoins en effectifs dans un contexte de mutations fortes ou de crise économique suppose un lien plus étroit entre les choix stratégiques et les ressources humaines et organisationnelles. Ce lien suppose une relation de confiance et de respect entre une direction et son personnel. Les restructurations, les fusions-acquisitions, les investissements technologiques, les changements de réglementation supposent une temporalité qui permet d'annoncer aux salariés, 18 mois ou 2 ans à l'avance, les réductions d'effectifs à venir, les formations, reconversions ou reclassements à mettre en œuvre. C'est à l'exercice de cette responsabilité sociétale face à l'emploi qu'invite le législateur en incitant les acteurs de l'entreprise à négocier un accord de GPEC. C'est à l'exercice d'une gestion responsable qu'invite le discours actuel de l'anticipation. »

Source : Anne Dietrich, enseignant-chercheur à l'IAE de Lille, auteur de l'ouvrage Management des compétences, éd. Vuibert, 2015.

Dans un premier temps, il sera important de caractériser le cheminement qui a permis d'aboutir à la GPEC, pour ensuite appréhender les voies de gestion anticipée de l'emploi et des compétences envisagées dans les entreprises. Un zoom sera ensuite fait sur une pratique associée à la GPEC : l'évaluation.

1 • LES MODÈLES SUCCESSIFS DE GESTION DE L'EMPLOI

Plusieurs périodes ont marqué l'évolution de la GPEC.

A - Avant 1975 : la planification stratégique

La gestion prévisionnelle s'inscrit dans le cadre d'une démarche générale de planification stratégique. Ces études sont construites autour de 3 axes :

- l'étude des caractéristiques de l'environnement ;
- l'analyse des caractéristiques et des objectifs ;
- la compréhension de l'univers sociétal.

Ces modèles rationnels élaborés selon des calculs économiques montrent cependant vite leurs limites face à une gestion des hommes.

B - Dans les années 1970 puis 1980 : émergence de la GPE

S'éloignant de l'analyse scientifique précédente, la gestion prévisionnelle des effectifs cherche ensuite à promouvoir un management à caractère humain. À la différence de

la gestion des effectifs, elle signifie la recherche d'une adéquation entre les individus et les emplois. Ainsi Jardillier (1972) définit : « *la gestion prévisionnelle a pour objectif de prévoir les affectations du personnel en fonction des aspirations individuelles et des besoins de l'entreprise* ».

Dans les années 1980, cette gestion prévisionnelle ne cherche plus à optimiser une GRH en période de croissance, mais de prévenir les crises, suite à des réductions massives d'effectifs (notamment dans la sidérurgie). Cette GPE reste le fait des grandes entreprises : opération ISOAR à l'usine Peugeot de Mulhouse, ou « 1 000 = 1 000 » de Merlin-Gerin.

Cette GPE trouve reconnaissance dans le droit du travail, avec la loi du 2 août 1989 : le comité d'entreprise doit être consulté chaque année lors de la présentation annuelle du rapport écrit sur la situation de l'entreprise, sur les évolutions annuelles des qualifications et des emplois, les mesures envisagées, les actions prévisionnelles de formation, les écarts entre prévisions et réalisations.

C - Dans les années 1990 : vers la GPEC

Les démarches de gestion prévisionnelle s'associent de plus en plus aux domaines classiques de la GRH : recrutement, formation par exemple. Le « C » de compétence prend alors toute son ampleur, les entreprises s'intéressant aux contenus des emplois de manière plus individuelle et qualitative. De plus, cette gestion n'est plus vraiment prévisionnelle, mais à court terme. Les entreprises cherchent alors à prévenir l'incertitude (apparition du terme « employabilité »).

L'évolution des modèles de gestion prévisionnelle

	Avant 1975	Années 1980	Années 1990
Modèles de gestion de l'emploi	GPP (gestion prévisionnelle du personnel ou des effectifs)	GPE ou GPPE (gestion prévisionnelle et préventive des emplois)	GAEC (gestion anticipée des emplois et des compétences) ou GPPEC
Modèles stratégiques	Planification stratégique	Analyse concurrentielle...	Analyse des ressources, pôle de compétences
Problèmes centraux de GRH	Extrapolation de tendances	Réduction d'effectifs, métiers émergents, métiers condamnés	Évolution des contenus des emplois
Acteurs clefs	Directeurs du personnel	DRH et hiérarchies	DG, DRH et hiérarchies

La GPEC peut être aujourd'hui définie comme : « *une démarche d'ingénierie des ressources humaines qui consiste à concevoir, à mettre en œuvre et à contrôler des politiques et des pratiques visant à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise, tant sur un plan quantitatif (effectifs) que qualitatif (compétences)* » (Gilbert et Parlier, 2000).

D - Depuis 2005 : l'intervention de l'État face aux problèmes de l'emploi

L'État intervient aujourd'hui de plus en plus dans la mise en place de la GPEC, face à la multiplication des licenciements économiques, parfois imputés à un manque d'anticipation de gestion des ressources humaines.

La loi du 2 août 1989 contient pour la première fois des obligations pour l'entreprise à l'égard du comité d'entreprise qui doit être informé et consulté sur l'évolution de l'emploi et des qualifications dans l'entreprise.

La loi Borloo du 18 janvier 2005 institue l'obligation, pour les entreprises de plus de 300 salariés, de négocier chaque trois ans. La négociation doit porter sur plusieurs thèmes :

- les modalités d'information et de consultation du comité d'entreprise ;
- la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires ;
- la mise en place de la GPEC et les mesures qui peuvent lui être associées (VAE, bilans de compétences...).

Cette négociation doit coïncider avec les problématiques liées de maintien et accès à l'emploi des seniors, et sur leur accès à la formation.

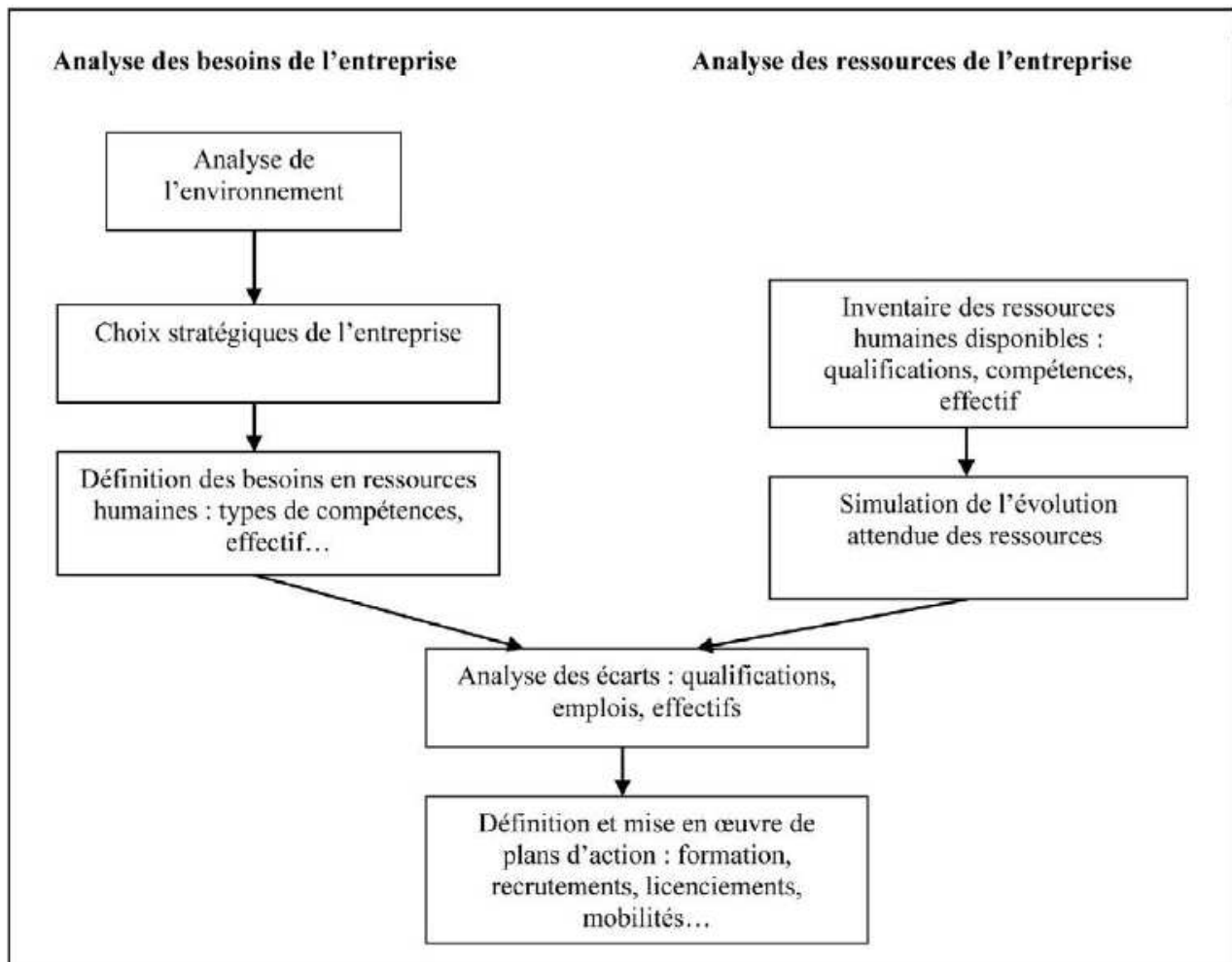
Les lois Sapin de 2013 et 2014 ont nettement renforcé les dispositifs antérieurs de GPEC. La loi du 14 juin 2013 introduit ainsi de nouvelles obligations qui visent « à favoriser l'anticipation négociée des mutations économiques, pour développer les compétences, maintenir l'emploi et encadrer les licenciements économiques ». Elle renforce la GPEC et son articulation avec la politique de formation professionnelle, la politique de lutte contre la précarité ou encore la nouvelle consultation sur les orientations stratégiques de l'entreprise. Elle vise également à faire de la mobilité interne un instrument négocié pour mettre en place des mesures collectives d'organisation du travail et d'évolution des salariés, en dehors de tout projet de licenciement. Pour pallier les difficultés conjoncturelles la loi développe deux outils : d'une part, un nouveau régime d'activité partielle fusionnant et simplifiant les régimes antérieurs et, d'autre part, la création d'une nouvelle catégorie d'accord d'entreprise, les accords de maintien dans l'emploi.

La loi du 5 mars 2014 renforce quant à elle le lien GPEC/formation professionnelle en prévoyant des mesures sur les négociations GPEC et la consultation du CE sur le plan de la formation, l'entretien professionnel, les engagements des employeurs et les périodes de professionnalisation.

2 • L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE DE LA GPEC

Toute démarche de GPEC suit, de manière plus ou moins explicite, le processus décrit dans le schéma suivant :

La démarche générale de la GPEC



Ce schéma ne constitue pas une pratique en soi, mais simplement un guide pour analyser et construire l'évolution de l'emploi dans une organisation. Deux grandes analyses vont permettre d'anticiper l'évolution des ressources humaines, en cohérence avec les objectifs stratégiques de l'entreprise.

A - Première étape : analyse de l'effectif de l'entreprise

Pour analyser les ressources actuelles de l'organisation, il convient d'identifier et répertorier toutes les personnes travaillant pour et dans l'entreprise.

1) L'effectif

Il se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quelle qu'en soit la forme (CDI, CDD, à temps partiel, ou même suspendus).

Le nombre et les mouvements de cet effectif sont répertoriés dans le registre du personnel. Ce registre est obligatoire, unique depuis 1985, et regroupe les salariés. Y figurent : l'état civil de chaque personne, son emploi et sa qualification, les dates d'entrées et de sorties. Pratiquement, tous les salariés que vous pouvez trouver dans l'entreprise doivent y être inscrits.

Mais connaître le nombre d'employés ne peut suffire pour mener une GPEC efficace. Il faut ainsi déterminer la structure de cet effectif pour prévoir les évolutions à venir.

2) La structure de l'effectif

À partir du registre du personnel, qui comporte la date de naissance, il est possible de construire la pyramide des âges à un moment donné. Cette pyramide peut être plus ou moins détaillée selon la division par sexe, nationalité ou même selon les classes d'âge retenues. Différentes formes de pyramides existent :

- **la pyramide des anciennetés** : elle présente d'autant plus d'intérêt que l'ancienneté influe sur les aspirations et le comportement des salariés. Elle permet d'expliquer certains avantages sociaux et la masse salariale. En France, ces pyramides montrent souvent l'irrégularité des périodes d'embauche, qui induit des difficultés dans la gestion des carrières ;
- **la répartition par sexe** : conformément aux lois sur l'égalité professionnelle, cette répartition présente un certain intérêt. Chaque année, le chef d'entreprise doit présenter un rapport écrit comparant les mesures en faveur des hommes et des femmes dans l'entreprise. Doivent également y figurer les mesures envisagées pour l'égalité ;
- **la structure des qualifications** : dans le bilan social, cette distinction des effectifs selon 4 à 6 niveaux de postes est requise, pour notamment expliquer la structure des rémunérations.

3) L'évolution des effectifs

Recrutements, départs, promotions..., affectent la composition et le volume de l'effectif. Le suivi de ces mouvements permet d'anticiper les évolutions futures. Ce suivi répertorie toutes les entrées (CDI, CDD...) et les sorties (démission, licenciement pour cause économique, réelle et sérieuse, mutations, retraites...).

Les établissements de plus de 50 salariés doivent chaque mois déclarer les mouvements de personnel.

Le suivi de cette évolution peut s'appuyer sur plusieurs indicateurs :

- **indicateur 1** : $(\text{effectif au } 31/12/N + 1) / (\text{effectif au } 31/12/N)$;
- **indicateur 2** : $(\text{départs en cours de période d'essai}) / (\text{recrutements})$;
- **indicateur 3** : $\text{démissions sur l'année} / \text{effectif moyen sur l'année}$;
- **indicateur 4** : $\text{licenciement pour cause économique} / \text{effectif moyen}$;
- **indicateur 5** : $((\text{cadres} + \text{maîtrises}) N + 1) / ((\text{effectif total } N + 1) / ((\text{cadres} + \text{maîtrises}) N / \text{effectif total } N))$.

Toutes ces données permettent d'obtenir une « photographie » actuelle des ressources humaines dans l'entreprise, mais aussi une photographie prévisionnelle de ces ressources humaines dans un horizon plus ou moins lointain.

Mais il convient de répertorier également les besoins en emplois et compétences de l'organisation, pour un avenir plus ou moins proche.

B - Deuxième étape : analyse des besoins futurs de compétences

La recherche de compétitivité conduit les entreprises à innover sans cesse et à créer de ce fait de nouveaux métiers et de nouveaux emplois. Avant d'étudier les évolutions, il convient de définir chacun des termes pouvant être associé aux emplois dans une organisation.

1) La définition du poste

Comme les effectifs, il faut connaître à un moment donné le contenu des emplois de l'entreprise. La description des postes présente tous les aspects importants du poste. Elle doit correspondre à une réalité et nécessite une analyse approfondie (voir le chapitre sur le recrutement pour plus de détails).

2) La cartographie des emplois (ou carte des emplois)

Cette carte poursuit plusieurs objectifs :

- proposer un document synoptique permettant d'embrasser d'un seul coup d'œil l'ensemble des emplois types d'une organisation donnée ;
- regrouper les emplois types par grandes familles ;
- permettre d'entrer dans le répertoire des emplois types.

Elle sert de base à la mise en place d'une information interne. Ainsi, dans le cadre de la mobilité interne, un groupe diffuse l'information sur les postes vacants en se référant à la carte des emplois.

Cette carte peut aussi donner lieu à la construction d'une nomenclature des emplois, qui a pour buts de :

- détailler chacun des emplois types présentés dans la carte (ou la nomenclature) ;
- produire un document opérationnel utilisable dans le cadre d'une réflexion prospective sous la forme d'une fiche de poste, en adaptant et en contextualisant les informations de départ.

Après une analyse des facteurs clefs d'évolution de l'entreprise, la démarche va chercher à déterminer les emplois cibles, ceux amenés à disparaître et ceux susceptibles de transformations. Pour affiner cette analyse des emplois, deux autres outils peuvent être élaborés :

- les fiches d'emplois types, par famille professionnelle en partant des métiers existants dans l'entreprise ;
- un référentiel des compétences permettant de lister par ordre d'importance les compétences requises pour tenir un poste. La typologie la plus connue étant de

déterminer pour un poste les compétences en termes de savoirs, savoir-faire, savoir-être.

En synthèse, plusieurs types d'outils sont potentiellement utilisés dans une démarche GPEC. Le tableau ci-dessous recense ces outils et leurs objectifs respectifs.

Les principaux outils de la GPEC et leurs finalités

Types d'outils	Potentialités offertes	Outils
Ceux qui permettent de faire des constats	– Ils donnent une photographie à un moment donné de l'état de la population – Ils permettent un bilan social	– Cartographie des emplois – Masse salariale – Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles
Ceux qui permettent de faire des simulations	Ils rendent possibles des projections en fonction de la modulation de certains paramètres.	– Pyramide des âges – Pyramide des anciennetés – Départs à la retraite – Ancienneté dans le poste
Ceux qui permettent d'identifier les besoins en emplois d'une organisation dans leur dynamique d'évolution	– Ils présentent une cartographie des emplois – Ils fournissent une base de donnée de référentiels (emplois types, compétences, ressources) génériques	– Cartographie et répertoire des emplois d'un domaine spécifique – Évolutions constatées par un observatoire des emplois – Emplois types – Filières professionnelles – Organisations cibles
Ceux qui permettent d'assurer un suivi de l'évolution qualitative des ressources dans le temps	Ils identifient les aspirations (en termes de déroulement de carrière) et évaluent les potentialités des salariés.	– Formation – Évaluation des compétences – Validation des acquis – Suivi personnalisé des carrières

3) Les observatoires des métiers

Les observatoires des métiers se développent dans de nombreuses grandes entreprises en France. Leur objectif consiste à envisager les évolutions prévisibles des métiers sur le plan qualitatif et quantitatif.

L'observatoire des métiers chez Thalès

L'observatoire de **Thalès** a identifié 62 familles professionnelles, formalisées grâce à une cartographie. Des plans glissants sont élaborés chaque année pour identifier l'évolution de chaque famille professionnelle dans les 3 à 5 ans en se basant sur un croisement des données quantitatives, des données du plan budgétaire et du plan stratégique de l'entreprise. Cette démarche a par exemple permis d'identifier un manque d'architectes systèmes R&D. Un programme de formation et 2 promotions par an de 30 architectes ont par la suite été développés. De la même manière, 12 000 personnes travaillant dans le logiciel sont considérées comme étant à reconverter et doivent être amenées à évoluer vers des métiers comme la qualité, les services et les fonctions supports, grâce à des programmes de formation et de mobilité.

Source : <http://www.jobs.thalesgroup.com/pid18/la-mobilite-professionnelle-chez-thales.html>

Pour certains, l'identification de certaines populations ou métiers cibles conduit à des pratiques discriminatoires, conduisant à faire évoluer les compétences clefs et à gérer le départ de celles « non essentielles » pour l'avenir de l'entreprise. Une vision plus optimiste réside dans l'idée que ces instruments de gestion s'inscrivent dans la recherche d'employabilité de tous les salariés de l'entreprise.

C - Troisième étape : la gestion de l'emploi dans l'entreprise

La GPEC doit permettre d'adapter quantitativement et qualitativement les hommes et les emplois dans l'entreprise. Elle se déroule essentiellement sur le court et moyen terme et permet l'adéquation régulière entre les besoins et les ressources. Les excédents représentent des surcoûts en termes de paiement du personnel, tandis que les insuffisances (en personnel et qualifications) peuvent être préjudiciables à la compétitivité de l'entreprise. Toute organisation doit alors conserver une marge de sécurité. De manière schématique, le tableau suivant répertorie les différentes actions généralement initiées par les entreprises.

Les plans d'actions de la GPEC

Mesures envisageables	Effectif insuffisant	Effectif excédentaire
Qualifications insuffisantes	Actions de formation Recrutements (sous différentes formes)	Formations et promotions internes. Départs avec remplacement partiel Recours à des entreprises spécialisées (sous-traitance, conseil...)
Qualifications excédentaires	Recrutements Départs vers certaines qualifications (essaimage, conseil...)	Départs (essaimage, <i>outplacement</i> , plans de sauvegarde pour l'emploi).

Légende :

- **Essaimage** : manière d'externaliser des activités en incitant les salariés compétents, que l'on ne peut utiliser à plein-temps, à s'établir à leur compte.
- **Outplacement** : accompagnement à la recherche d'un nouvel emploi dans une autre entreprise.

Chaque entreprise adapte ses prévisions à ses capacités humaines mais aussi financières, ce qui conduit à de grandes disparités : certaines s'inscrivent dans un ajustement de court terme et privilégient les recrutements et les licenciements, tandis que d'autres se positionnent dans un horizon long, et mettent en place des mesures de formation, de départs négociés et anticipés...

La GPEC est finalement considérée comme une pratique négociée, en lien avec la stratégie et évidemment ancrée dans l'anticipation. Elle conduit également à raisonner de manière collective face à de nombreuses pratiques de plus en plus individualisantes. Elle est considérée comme une opportunité à la fois pour les entreprises et pour les salariés comme le synthétise le tableau suivant, adapté du site de l'Anact.

La GPEC comme une somme d'opportunités

Des opportunités pour les entreprises	Des opportunités pour les salariés
– Économiques : maintien de la compétitivité – De professionnalisation : adaptation des compétences, reconversion, etc. – Démographiques : transmission des compétences, maintien dans l'emploi, seconde partie de carrière, recrutement et fidélisation – Technologiques : intégration des TIC – Sociaux : responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard de ses salariés et de son bassin d'emploi.	– Développement professionnel : trajectoire et projet professionnel – Sécurisation et employabilité des salariés dans et hors de l'entreprise – Visibilité des mutations industrielles et technologiques et des évolutions des métiers de l'entreprise – Reconnaissance aux différents âges de la vie professionnelle – Utilisation de ses droits : bilan de compétences...

L'évolution des modèles de GPEC montre donc certes le passage d'une conception de l'homme vu comme une variable d'ajustement de l'entreprise à une volonté de constituer une ressource humaine stratégique pour l'organisation.

Mais ce changement reste souvent plus théorique que réel, et comme l'actualité des plans sociaux nous l'a rappelé récemment, les entreprises considèrent encore les hommes comme variable d'ajustement simple à mettre en œuvre.

À Retenir

- L'anticipation signifie pour les RH à la fois prévoir et prévenir.
- Cette démarche de l'anticipation a évolué avec le temps et renvoie aujourd'hui à la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.
- Différents outils peuvent être mis en place pour anticiper : fiches de postes, cartographies des métiers...
- Cette pratique est en lien avec la stratégie de l'entreprise.

Le recrutement

Les ressources humaines doivent dans un premier temps être attirées dans une entreprise à travers des pratiques de recrutement de plus en plus sophistiquées.

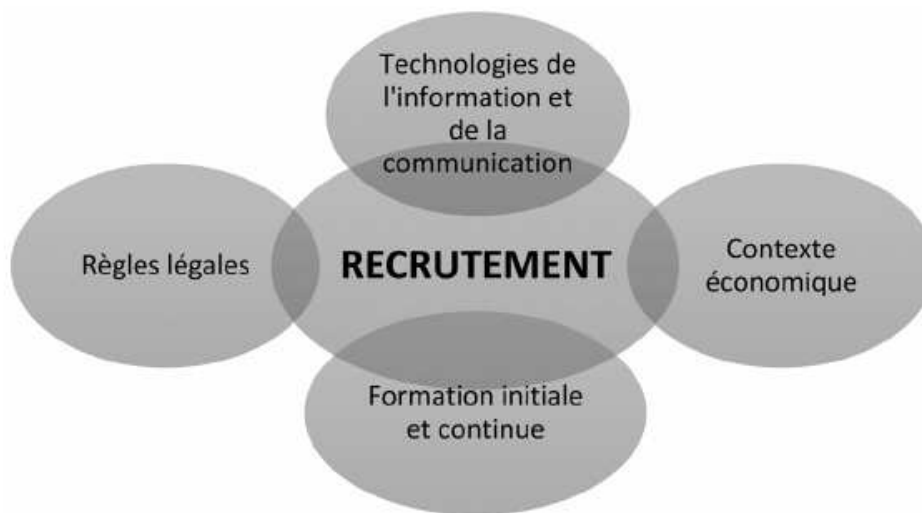
Définition : ce processus de recrutement vise à engager et à intégrer une ou plusieurs personnes au sein d'une organisation. Il engage des moyens humains, matériels et technologiques, partagés par le service RH et les managers de proximité.

Il est particulièrement crucial pour la croissance et la pérennité des entreprises, comme l'analysent différentes théories. Il s'agit de construire et d'attirer du capital humain, source de croissance pour toute organisation, comme le précisent Schultz (1961) puis Becker (1964) : « Le capital humain recouvre les connaissances, les qualifications, les compétences et les autres qualités d'un individu qui favorisent le bien-être personnel, social et économique. » Les hommes d'une organisation composent ainsi les ressources d'une entreprise qui, si elles possèdent certaines caractéristiques (rares, évaluables, non imitables et non substituables, selon Barney(1991)), peuvent devenir sources d'avantages compétitifs. Ces exemples de lectures économiques et stratégiques du recrutement peuvent être complétés par des perspectives sociologiques, comme une manière d'intégrer du capital culturel (Bourdieu, 1979) ou de favoriser certains regroupements ou groupes identitaires au travail (Sainsaulieu, 1977).

Cette pratique de GRH est souvent perçue comme la dimension la plus visible de la GRH en véhiculant la capacité de l'entreprise à embaucher de nouvelles personnes mais aussi en transmettant ses valeurs. Elle semble avoir toujours existé, mais sa mise en œuvre est contingente aux évolutions technologiques, législatives, économiques et sociales. C'est donc une pratique inscrite dans des évolutions et innovations constantes.

Nous aborderons dans ce chapitre plusieurs questions liées au processus de recrutement :

- Quelles sont les étapes clés de la procédure de recrutement ?
- Quels sont les outils du recrutement ?
- Comment expliquer les écarts entre les dispositions juridiques applicables au recrutement et les discriminations observées lors de la procédure ?



1 • LES CONTOURS DU RECRUTEMENT

Pendant longtemps, les pratiques sont restées très rudimentaires : dans l'industrie, par exemple, un contremaître jugeait à l'œil si un ouvrier était assez « solide ». Ce n'est qu'à partir de 1905 qu'apparaissent les premières études sur les tests psychotechniques dans le secteur des transports. Dans les années 1950, le besoin de trouver des personnes qualifiées, avec le développement du secteur tertiaire, nécessite le recours à des procédures plus élaborées de recrutement externe et la délégation à des cabinets de recrutement. Ainsi, recruter signifie à l'origine, dans le Larousse jusqu'en 1970 : « appeler, rassembler des recrues, recruter un régiment ». Par extension, recruter prendra la signification « d'engager du personnel ».

A - Un outil de communication

Le recrutement s'est affirmé comme un puissant outil de communication au fil du temps. Il suppose pour les entreprises, avant même de s'engager dans des démarches plus précises, de réfléchir à leur « **marque employeur** », c'est-à-dire à « (...) l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée »¹. Cette dimension est aujourd'hui devenue incontournable pour chaque entreprise, afin de montrer qu'elle est, non pas un employeur parmi d'autres, mais « l'employeur de choix » (Kapoor, 2010, dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015²) pour ses futurs candidats et collaborateurs. Il s'agit de mettre en lumière les valeurs, le climat organisationnel, et plus largement les pratiques et l'organisation de l'entreprise. La marque employeur est destinée à différencier l'image de l'entreprise de celle des autres, pour attirer, retenir ou impliquer ses collaborateurs.

1. Ambler T. et Barrow S. (1996), "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, vol. 4, p. 185-206.
2. Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2015), « Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche », *Revue française de gestion*, n° 41, p. 63-82.

Deloitte, Accor et Michelin se distinguent par exemple en France grâce à leur marque employeur, en occupant, en 2015, les trois premières places du classement Potentialpark.

La marque employeur de Deloitte

L'entreprise d'audit et de comptabilité se classe directement à la première place. Plusieurs ingrédients sont mis en avant sur son site Internet pour expliquer cette distinction (extraits du site en 2015) :

- le site *carrières deloitte recrute.fr* attire et permet de recruter les collaborateurs de demain. 70 000 candidatures sont reçues chaque année. L'échange direct avec les ambassadeurs Deloitte, les vidéos et autres outils interactifs (« Parler Deloitte », « DMatcher », infographies animées) permettent aux candidats de se projeter dans l'univers de l'audit et du conseil et d'avancer dans leurs choix de carrière ;
- la présence digitale sur Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Viadeo et Dogfinance permet aux candidats d'interagir directement et d'obtenir des réponses personnalisées et instantanées tout en ayant une visibilité sur la vie du cabinet et les différentes opportunités de carrière ;
- lancé en octobre 2012, le site mobile *deloitte recrute.fr* offre la possibilité de postuler directement *via* mobile depuis novembre 2014. Il suffit désormais de joindre un CV provenant directement d'un profil LinkedIn, JobAroundMe, ou d'espaces personnels sur Google Drive ou Dropbox ;
- d'autres nouveautés ont vu le jour sur le site mobile *deloitte recrute.fr* : mise à jour de l'agenda des rencontres sur les campus dans le smartphone du candidat, mise en place d'une fonction de recherche et d'un panier d'offres (à la manière d'un site d'e-commerce), d'un *degree matcher*, etc.

B - Un projet à gérer

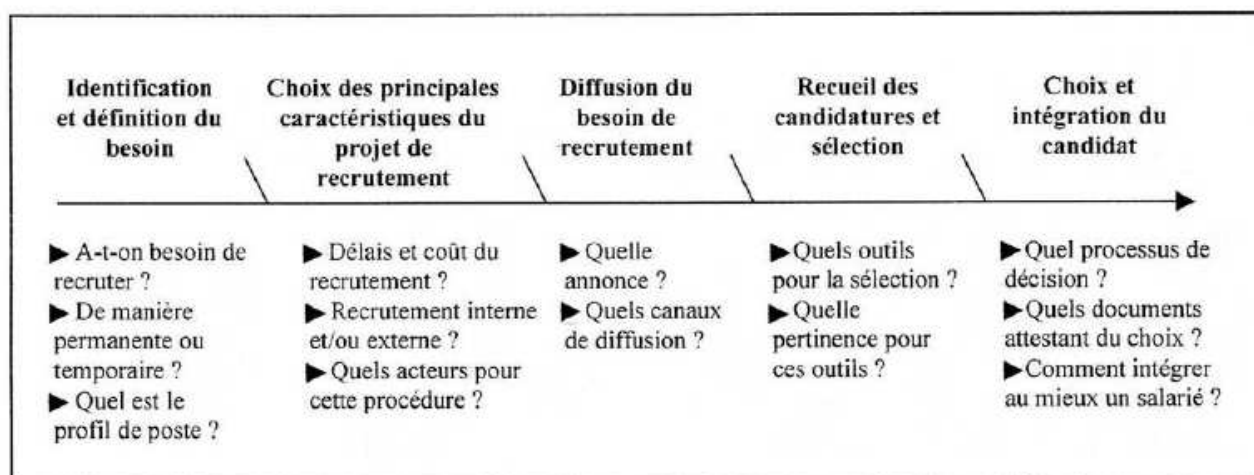
Le processus de recrutement est l'exemple d'une gestion de projet à conduire qui implique :

- **des délais** : les recrutements sont soit prévus et anticipés (départs à la retraite, mobilités, prévisions de démissions...), soit ils doivent être organisés dans l'urgence. Dans les deux cas, des « deadlines » sont posées pour éviter de désorganiser ou surcharger les services et personnes concernés ;
- **des moyens** : des ressources, humaines, matérielles et financières sont engagées afin de recruter les meilleurs candidats et de la manière la plus optimale possible ;
- **des indicateurs** : des indicateurs de performance (indicateurs clés de performance) ou KPI (*Key Performance Indicators*) sont régulièrement calculés, voire affichés par les entreprises, pour démontrer et analyser leur capacité à conduire ces projets centrés sur l'humain. Il s'agit aussi d'évaluer les coûts de diffusion des annonces, coûts de sélection des candidats, coûts d'intégration et de formation engendrés par ce processus ;
- **la qualité** : c'est un enjeu pour attirer les candidats mais aussi pour donner un signal positif au marché ;
- **des incertitudes** : elles sont inévitables dans ce processus. Elles peuvent être liées à la durée réelle du processus, aux erreurs ou aux échecs potentiels.

C - Les repères du processus

Bien que spécifiques aux types de postes et aux contextes organisationnels, le processus de recrutement peut être schématisé de la façon suivante :

Les étapes et questions clés de la procédure de recrutement



Différentes étapes jalonnent donc toute procédure de recrutement, associées à des questions clés (envisagées de manière formelle ou informelle selon les organisations).

2 • LA PRÉPARATION DU PROCESSUS

A - L'identification d'un besoin

Toute démarche de recrutement débute par la définition et la confirmation d'un besoin de recrutement. La décision de recruter s'affirme comme une pratique partagée. Les responsables d'une équipe sont les premiers à identifier un besoin, suite à plusieurs évolutions dans leur unité :

- le départ d'un salarié suite à une mobilité interne dans l'entreprise ou à une mobilité externe (démission, licenciement) ;
- l'augmentation de la charge de travail dans l'unité, qui requiert la création d'un nouveau poste. Par exemple, en 2015 « l'armée de terre va devenir le premier recruteur de France », a annoncé le 19 mai 2015 son chef d'état-major. Ainsi, 12 000 jeunes devraient rejoindre les rangs d'ici à la fin de l'année contre 7 000 prévus initialement. C'est « un objectif jamais visé, un effort extrêmement important », pour faire face au besoin de protection du territoire national³ ;
- la transformation de l'activité de l'équipe, qui nécessite aussi la création d'un nouveau poste.

3. Le Monde, le 19/05/2015.

Les paradoxes du recrutement

En 2014, les entreprises ont proposé 2,6 millions de postes mais elles ont dû, au bout de quelques mois, renoncer à en pourvoir 400 000. Parmi les trente métiers qui peinent le plus à recruter, certains font figure de repoussoir : le commerce, le tourisme, les services aux particuliers et aux collectivités, l'alimentation et les métiers de l'hôtellerie-restauration et le transport-logistique. Les métiers du numérique (développeurs, graphistes...) manquent également de candidats au point où les entreprises ou les acteurs clés du secteur créent leurs propres écoles de formation : l'École 42 portée par Xavier Niel, l'emblématique patron de Free, ou l'École LCDC en région lyonnaise.

Ces managers de proximité repèrent les besoins en ressources humaines, qui sont ensuite généralement validés en interne. Le dirigeant de l'entreprise et/ou un responsable des ressources humaines évaluent ensuite la pertinence et l'orientation de ce recrutement. Possédant une image plus globale de la stratégie et des capacités de l'entreprise, ils envisagent plusieurs questions :

- Doit-on réellement recruter ? S'agit-il d'un besoin temporaire ? D'un défaut d'organisation du travail ?
- Sous quel statut recruter ? CDD, intérim ? Contrats aidés ?
- Quels sont les délais et les moyens à engager pour ce recrutement ?
- Quels sont les acteurs à associer à ce processus ?

Si la décision de recruter est prise, une nouvelle question se pose : quel profil est attendu sur ce poste ? Le manager a souvent « une idée » très synthétique et/ou focalisée sur quelques points clés du salarié qu'il souhaite recruter, alors que les responsables associés à cette pratique attendent plus de précisions. Deux documents sont alors construits par les entreprises (de manière plus ou moins formelle et normalisée) afin de détailler le contenu du futur poste et les exigences attendues par rapport au futur salarié recruté sur ce poste.

B - Les fiches de poste et de profil de poste

Comme beaucoup de documents, les fiches de poste et de profil de poste ne sont pas des outils formalisés, exclusifs à la démarche de recrutement. Ils sont construits et adaptés par et pour chaque entreprise, avec des fils conducteurs voisins. S'ils ne sont pas obligatoires, ils soutiennent la cohérence du processus de recrutement.

1) La fiche de poste

Elle permet de décrire le contenu du poste considéré. Un certain formalisme est nécessaire pour élaborer décrire un poste. Il s'agit de rendre « palpable » le contenu des emplois, de manière relativement simple. Plusieurs rubriques sont renseignées afin de préciser le plus exhaustivement possible ce que fait une personne sur ce poste :

Identification de l'emploi : dénomination/statut/service ou rattachement hiérarchique/lieu d'exercice (on peut rajouter le numéro de l'emploi, la date de l'analyse, le code d'emploi...).

Définition sommaire de la mission : il s'agit de résumer la mission en quelques phrases. C'est cette description qui sert ensuite de fondement pour la procédure de recrutement.

Les tâches à effectuer : ou la description détaillée des tâches secondaires et principales, par ordre d'importance ou en respectant le cycle de production. Il convient de définir à l'extrême ce qui doit être fait (la tâche) et comment (la méthode). On peut nommer cette partie « responsabilités ou devoirs ». Des pourcentages de temps peuvent être prévus pour caractériser l'importance des tâches.

Moyens et contraintes : ils aident à comprendre la marge de manœuvre possible dans l'emploi. Cela peut être des moyens matériels ou immatériels (par exemple les relations fonctionnelles au sein de l'équipe ou de l'entreprise).

Mode d'accès au poste : dans certains cas, il peut être intéressant de déterminer si ce poste est ouvert au recrutement interne et/ou externe.

La fiche de poste peut être qualifiée de document objectif et impersonnel. À l'extrême, l'observation pendant une ou plusieurs journées de différentes personnes assurant le même poste peut permettre de la construire.

2) La fiche de profil de poste

Elle correspond à la fiche de poste à laquelle on rajoute d'autres dimensions, souvent appelées facteurs de spécification. Plusieurs éléments peuvent être rajoutés :

- formation académique ;
- exigence linguistique ;
- expérience ;
- complexité ;
- initiative ;
- exigences physiques ;
- effort mental ou visuel ;
- supervision ;
- responsabilités ;
- relations de travail ;
- conditions de travail.

Un exemple de fiche de profil de poste d'un assistant RH

Intitulé : Assistant ressources humaines

Filière/Catégorie/Grade : administrative/catégorie B ou B +

Affectation/Positionnement hiérarchique

Pôle Moyens généraux – Direction des Ressources Humaines. Placé(e) sous l'autorité hiérarchique du chef de service

Missions du poste/Encadrement

– Missions :

- gestion administrative des agents en congés maladie,
- gestion administrative des accidents de service, maladies professionnelles,
- veille et étude juridique relative au domaine de la protection sociale,
- mise à jour du site Intranet et de la présence sur les réseaux sociaux.

– Encadrement : néant.

Activités

- dans le cadre des procédures administratives et législatives définies, analyse et traitement administratif et informatique des dossiers des salariés ;
- assurer l'information des salariés et des tiers dans le cadre de la gestion administrative ;
- assurer la veille juridique dans le domaine de la protection sociale ;
- élaboration et suivi de documents de synthèse, tableaux de bord, statistiques liées.

Relations fonctionnelles

- Internes :
 - relations avec le personnel, relations avec les différents services de la DRH,
 - informations et conseils auprès des cadres, des agents ;
- Externes : relations avec le comité médical, la commission de réforme.

Compétences

- Savoir :
 - analyser et mettre en œuvre les dispositions statutaires,
 - conseiller, renseigner les agents,
 - élaborer des indicateurs, des tableaux de bord, des statistiques,
 - maîtriser l'outil informatique (Word, Excel...) et les réseaux sociaux.
- Savoir-faire :
 - tenir à jour les documents, les déclarations imposées par le cadre réglementaire,
 - saisir, enregistrer des données dans le logiciel de gestion,
 - veiller à la bonne tenue des dossiers individuels et à leur mise à jour,
 - traiter et saisir les indicateurs de gestion ;
- Savoir être : rigoureux et méthodique, disponible, être à l'écoute, respect absolu des obligations de discrétion et de confidentialité, capacité d'initiative.

Contraintes & difficultés spécifiques

- Contraintes mensuelles de saisies ;
- Travail en polyvalence, en équipe pluridisciplinaire (médecin, assistante sociale).

Conditions d'exercice

Lieu et temps de travail.

Cette fiche de profil de poste, quand elle est construite, constitue le repère auquel les acteurs du processus de recrutement peuvent se rapporter pour déterminer la hiérarchie des critères mis en avant au cours du processus, pour départager les candidats et plus tard pour décider des niveaux de rémunération.

3 • LE SOURCING DES CANDIDATS

Après avoir validé le recrutement et précisé les attentes vis-à-vis du futur candidat, l'enjeu est de déterminer quelles vont être les méthodes mobilisées pour « capter » les candidats et les inciter à postuler. Plusieurs questions sont simultanément ou successivement abordées.

A - Recrutement interne et/ou externe ?

La plupart des entreprises commencent à envisager si, en interne, une personne ne peut pas être recrutée sur le poste. Ce type de recrutement ou *Job Posting* ne présente cependant pas que des avantages. De manière symétrique, recruter une personne extérieure à l'entreprise peut aussi comporter des inconvénients. Comme pour tout choix, un arbitrage est souvent conduit entre ces deux types de recrutement. Le tableau suivant récapitule les principaux points positifs et négatifs associés à ces deux démarches :

Recrutement interne versus recrutement externe ?

	Recrutement interne	Recrutement externe
AVANTAGES		
Pour le salarié recruté	Connaissance du fonctionnement de l'entreprise	Nouvelle expérience professionnelle (au moins nouveau contexte professionnel)
Pour l'entreprise	– Reproduction de la culture d'entreprise – Synonyme de signal de trajectoires de mobilité en interne – Stimule la compétition en interne – Coût et délai du recrutement minimisés	– Intégration de « sang neuf » dans l'entreprise – Occasion de communiquer en externe sur l'entreprise et ses évolutions
INCONVÉNIENTS		
Pour le salarié	Risque d'arriver à son « seuil d'incompétence »	Adaptation à une nouvelle entreprise et à une nouvelle équipe (rôle clé de la procédure d'intégration)
Pour l'entreprise	– Moyen de se « débarrasser » d'un salarié dans une équipe – Risque de culture de la promotion interne systématisée (promotion à l'ancienneté par exemple)	– Coût plus élevé qu'un recrutement interne – Signal négatif pour les salariés en quête de mobilité – Risque d'échec du recrutement (pendant et après la période d'essai)

Comme le souligne ce tableau, les deux modes de recrutement présentent des avantages et des inconvénients. Beaucoup d'entreprises n'hésitent ainsi pas à opter pour une simultanéité des deux méthodes, mettant ainsi en compétitivité les différents types de candidats pour aller vers plus de légitimité du choix.

B - Quels canaux de recrutement ?

La révolution Internet et plus récemment la digitalisation des économies conduisent à repenser les manières d'attirer les candidats. Les canaux de *sourcing* ont tendance à s'empiler plus qu'ils ne se substituent les uns aux autres. Par exemple, les entreprises activent 4 canaux en moyenne pour recruter des cadres en externe. La diffusion d'une offre d'emploi est le moyen privilégié : plus de 8 recruteurs sur 10 ont publié au moins une offre lors de leur dernier recrutement. Plus de la moitié des recruteurs considèrent même que l'offre d'emploi est le moyen qui apporte les candidatures les plus pertinentes⁴.

4. Apec, étude « Sourcing des cadres », édition juin 2014.



Source : APEC (*Sourcing des cadres*, 2014)

1) Les outils « classiques »

Les enquêtes de référence OFER conduite par la DARES soulignent régulièrement le maintien des canaux que l'on peut qualifier de traditionnels, dans les processus d'attraction des candidats.

a) Le rôle du réseau et la cooptation

Le réseau est considéré par 77 % des employeurs comme le canal de *sourcing* par excellence. Les entreprises institutionnalisent même de manière croissante leur utilisation, en incitant à **la cooptation**. Il s'agit ainsi d'inciter les salariés de l'entreprise, mais aussi simplement les personnes connaissant des candidats potentiels, à transmettre des CV. La cooptation n'est pas synonyme de ce qui est appelé communément « le piston », puisque le candidat ainsi retenu devra aussi passer des entretiens et/ou tests de sélection, comme toute autre personne (même si sa candidature est souvent étudiée de manière plus approfondie).

Les avantages de la cooptation

Pour l'entreprise	– Élargissement du nombre et du type de candidatures – Accès à plus d'informations sur le candidat – Diminutions des coûts et des délais – Pérennité des recrutements
Pour le coopté	– Accès à des « offres cachées » des entreprises – Recueil d'informations supplémentaires sur l'entreprise, le poste
Pour le coopteur	– Preuve de son implication et de sa loyauté à son entreprise – Récompense si recrutement effectif : primes, bons d'achats, matériels informatiques/téléphoniques, voyages

De nombreuses entreprises sont adeptes de la cooptation et institutionnalisent ces pratiques. Par exemple, Clinitex, société spécialisée dans le nettoyage et la propreté qui emploie 1 600 personnes, propose à ses « salariés-coopteurs » des primes de cooptation qui peuvent aller jusqu'à 400 euros quand les CV sont retenus.

Les sites spécialisés dans la cooptation

Face à l'importance de la cooptation pour les entreprises, des sites se sont créés en France pour leur permettre de faciliter, mais aussi d'étendre cette démarche, en affichant leurs annonces (payantes) regardées par des coopteurs potentiels. Myjobcompany.com propose par exemple 370 euros pour un commercial sédentaire et 199 euros pour un stagiaire en marketing ; une prime de 750 euros pour tout profil (de cadres) est offerte aux coopteurs chez Keycoopt.com. Ces sites cherchent ainsi à faciliter la recherche de profils en tension mais aussi à réduire les temps de *sourcing*.

b) La candidature spontanée

Les entreprises reçoivent régulièrement des candidatures spontanées. 66 % des employeurs utilisent les candidatures spontanées pour recruter⁵. Cette pratique est encore un vecteur fort de recueil de candidatures pour les entreprises, et un indicateur de leur notoriété et de l'influence de leur marque employeur. Par exemple, la société Michel et Augustin a reçu, en 2014, 3 000 candidatures spontanées grâce à ses actions décalées de communication, à l'accueil de visiteurs au sein de la bananeraie, et à son site Internet attractif. L'enjeu est ensuite de gérer cet afflux, parfois massif, de candidatures et de ne pas laisser passer une candidature intéressante dans ce flux. De nombreux logiciels sont ainsi proposés aux entreprises pour organiser leur CVthèque et permettre aux recruteurs de retrouver des CV sur simples requêtes. L'entreprise Colas donne ainsi aux postulants, par exemple, la possibilité d'être contactés jusqu'à 2 ans après le dépôt de leur candidature spontanée.

c) Les autres canaux traditionnels

Les quotidiens, les hebdomadaires ou mensuels spécialisés possèdent toujours des rubriques « offres d'emplois ». Ce vecteur de communication a pendant longtemps constitué la principale méthode de recrutement, permettant aux entreprises de cibler les candidats les plus intéressants *a priori*, en contribuant ainsi à la notoriété de l'entreprise. Il est de plus en plus relégué au second plan suite à l'utilisation massive d'internet, mais aussi de son coût (100 € à 1 500 € dans la presse régionale, et jusqu'à 15 000 € dans la presse nationale). Ce canal subsiste encore en permettant de rechercher des profils rares, des profils pour la fonction publique ou assimilée, et en présentant l'intérêt pour l'entreprise de communiquer sur sa capacité à recruter.

Les stages, les contrats d'intérim, les CDD, les missions de conseil, sont souvent l'occasion pour les entreprises de valider ou pas le travail d'une personne. Ils se poursuivent parfois par des embauches fermes en CDI.

Pôle Emploi reste enfin un moyen incontournable pour les entreprises de recruter, surtout dans des secteurs en forte tension et/ou à la recherche de profils peu qualifiés.

5. « Recruter autrement », Lab'Ho, groupe Adecco, février 2015.

Ayant perdu le monopole du placement sur le marché du travail en 2005, Pôle Emploi a passé des partenariats avec certaines grandes entreprises pour permettre à ces dernières d'aller vers plus de diversité dans leurs recrutements. L'efficacité de Pôle Emploi est cependant montrée du doigt, pour des raisons de moyens et de compatibilité de langage avec les recruteurs/recrutés. L'organisme est, en réaction, en train de se convertir aux nouvelles technologies en proposant des dispositifs que nous allons décrire ci-après.

2) La digitalisation du sourcing

Internet a transformé radicalement le processus de recrutement en une dizaine d'années. Plusieurs types de canaux sont quasi systématiquement utilisés par les entreprises pour accroître leur vivier de candidatures. De manière plus générale, un mouvement de digitalisation s'affirme depuis plusieurs années, actant une moindre utilisation du papier au profit de candidatures dématérialisées.

a) Les sites de recrutement ou jobboards

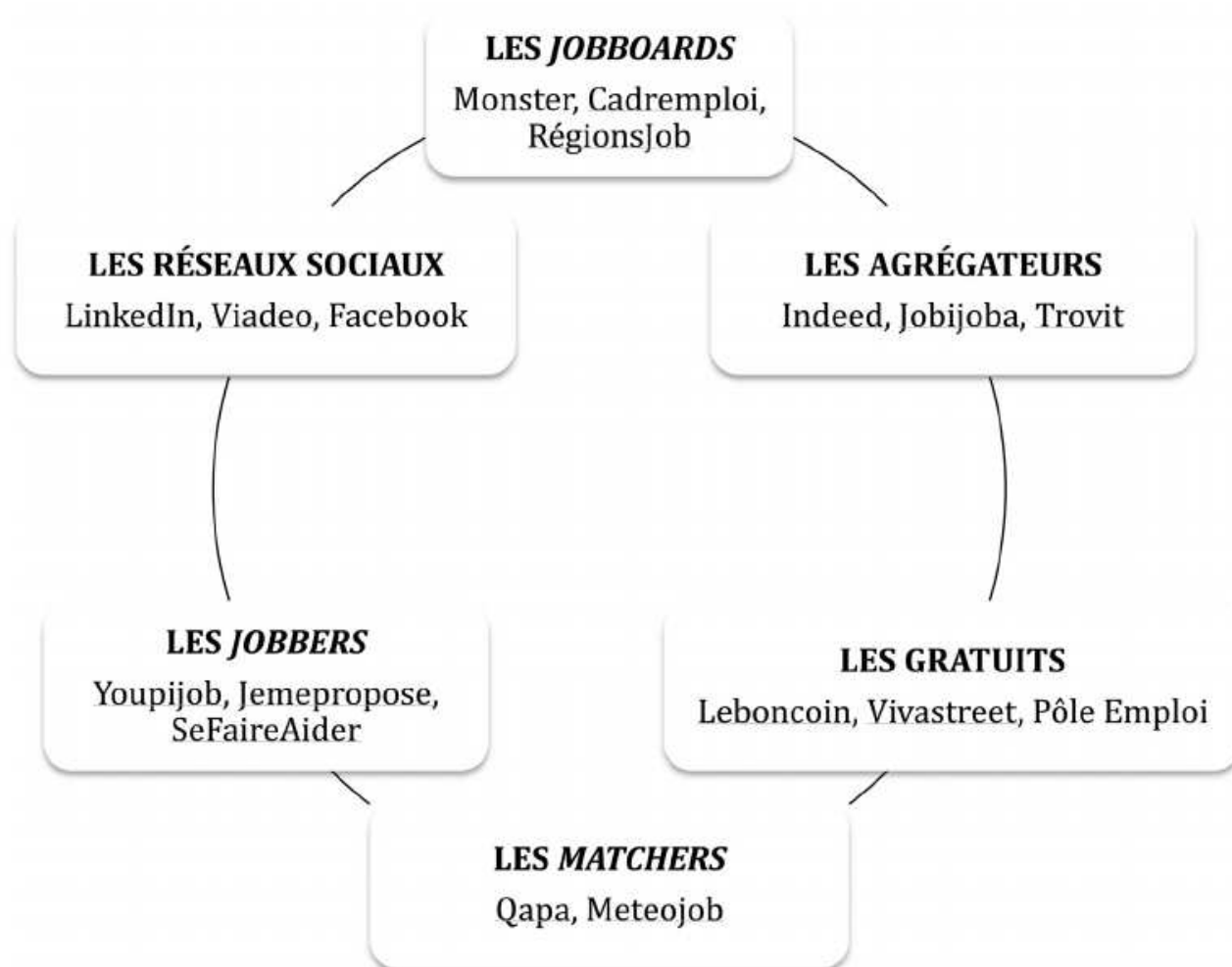
Il existe aujourd'hui une centaine de sites Internet dédiés au recrutement en France, pour certains généralistes, comme les leaders Monster, Keljob ou RegionsJob, ciblés sur une catégorie d'emplois, un territoire ou un type de candidats.

Ces sites présentent des avantages tant pour les candidats que pour les recruteurs :

Avantages pour les candidats	Avantages pour les recruteurs
• un CV consultable par n'importe quel recruteur, • des offres à jour et complètes, • des alertes lors de nouvelles annonces, • des informations régulières sur les entreprises, • une facilité de consultation et de navigation.	• un processus de publication simple et rapide, • des candidatures ciblées, • des coûts plus faibles, • un meilleur rendement, • un renforcement de la marque employeur.

Ils présentent cependant quelques inconvénients pour les deux parties. Les entreprises peuvent ainsi être submergées de candidatures, si l'offre n'est pas suffisamment ciblée. Les candidats peuvent connaître la même situation, et à l'inverse ne pas être approché si certains termes clés n'apparaissent pas dans leur CV et dépôt de candidature.

Face à ce constat, de nouveaux sites de recrutement sont entrés sur le marché. Les « agrégateurs » centralisent des centaines de milliers d'offres diffusées sur d'autres sites, tandis que les « jobbers » mettent des particuliers en relation entre eux ou les « matchers » comparent les compétences des candidats et les besoins des entreprises.



b) La structuration des réseaux sociaux

Si les réseaux sociaux ont suscité quelques craintes au début des années 2000, ils s'inscrivent aujourd'hui en complément d'autres canaux de recrutement. Les professionnels RH ont été 60 % à utiliser les réseaux sociaux en 2014, à des fins très diverses : pour chasser des candidats, pour communiquer sur les résultats de l'entreprise, pour travailler sur la marque employeur ou pour se renseigner sur les postulants (enquête RégionsJob, 2014). L'évolution est rapide quant à l'utilisation de ces réseaux sociaux. Ainsi, selon une étude Randstad (mai 2015), plus d'un Français sur trois utilise les réseaux sociaux pour chercher du travail ; dans l'ordre, on trouve Facebook (55,9 %), LinkedIn (41,5 %), Viadeo (34,4 %), et Twitter (16,4 %). À titre d'exemple, une recherche du mot-clé « #job » sur Twitter fait apparaître entre vingt et trente offres d'emploi par minute, tandis que Facebook a lancé sa déclinaison « at work » en janvier 2015.

Avantages et inconvénients de l'utilisation des réseaux sociaux

	Avantages	Inconvénients
Pour le candidat	Création d'une marque « <i>personal branding</i> » Formalisation et identification à des réseaux Élargissement des perspectives professionnelles	Perte de maîtrise de son identité numérique Difficulté à préciser ses attentes Chronophage

Pour le Recruteur	Nouveaux outils de communication Affichage de la marque employeur Augmentation des candidats et nouvelles cibles	Temps passé sur les réseaux Besoin de compétences techniques dédiées Difficultés à séparer ce qui relève de la vie professionnelle de la vie privée du candidat
-------------------	--	---

Comme le souligne le tableau précédent, les réseaux sociaux type Facebook ou Twitter, ne relèvent pas de la sphère professionnelle et peuvent amener à ce que la sphère privée s’immisce dans le processus de recrutement si ces comptes sont utilisés. Il appartient donc aux candidats de surveiller leur identité numérique ou **personal branding** d’épurer au maximum leur profil sur les différents réseaux, d’activer les paramètres de confidentialité et de sélectionner leurs « amis », pour éviter toute interférence entre la vie privée et la vie professionnelle.

Du côté des recruteurs, une « charte réseaux sociaux, internet, vie privée et recrutement » a été signée par le Medef, l’Apec, Syntec Conseil en recrutement, à l’initiative de l’association « À compétences égales » en janvier 2010, afin de limiter les dérives liées aux investigations sur la vie personnelle des candidats.

Un outil marketing

Deux gros ronds rouges et une consigne : « Complétez le visuel et joignez-le à votre candidature. » Voici l’offre d’emploi de l’agence de communication Saentys pour trouver son futur chef de projet à Paris et à Lyon. Cette petite annonce originale a été publiée sur Facebook à la fin du mois de mars et a été imprimée dans une revue de la région Rhône-Alpes. Peu commune, l’annonce de Saentys a attiré l’attention ces dernières semaines. Elle a notamment été relayée sur plusieurs pages Facebook dédiées au marketing. Mais les candidats ont-ils joué le jeu ? Saentys a expliqué avoir reçu 80 candidatures dont 10 avec de vrais dessins. C’est relativement peu, mais ceux qui ont tout de même retenu l’attention des recruteurs devront se plier à l’exercice durant leur entretien.

Source : *Huffington Post* (24/04/2015)

c) Les sites d’entreprises

De plus en plus d’entreprises choisissent d’utiliser directement Internet pour communiquer sur leur politique de recrutement, en décrivant notamment le processus, et de diffuser ainsi leurs annonces. De nombreuses entreprises (100 % pour celles du CAC 40) ont élaboré un site entièrement dédié au recrutement (par exemple, *leffetsephora.com* de Sephora) tandis que d’autres affichent clairement une rubrique intitulée « emploi », « hommes », « carrières » sur leur site (*recrute.bouyguetelecom.fr* pour Bouygues Télécom). Les offres d’emplois sont ainsi actualisées en permanence et peuvent susciter des candidatures ciblées.

Le recrutement est ainsi utilisé comme un support à la communication de ces entreprises, qui cherchent ainsi à véhiculer une image positive et attractive, à susciter des candidatures spontanées et à informer plus généralement sur les métiers proposés. Des vidéos, des cartes interactives et des fiches de poste sont données en exemple pour informer au mieux les candidats sur la marque employeur et les contenus des postes à pourvoir. Ces informations sont souvent complétées par des blogs.

d) L utilisation croissante des blogs

Certaines entreprises jouent la carte de l'attractivité et de l'interactivité vis-à-vis de candidats potentiels, en créant leur propre blog. Ces derniers permettent aux salariés de décrire leur point de vue sur leur entreprise et de dialoguer avec des candidats. Sephora a lancé dès septembre 2007 le premier blog RH, afin notamment de mieux faire connaître les métiers et les possibilités d'évolution de cette enseigne. De nombreux autres recruteurs utilisent désormais ce canal, comme la Police Nationale française (blog-police-recrutement.com). Parallèlement, les salariés et/ou candidats créent leur blog, afin de faire connaître leur profil, leur métier et dialoguer avec des employeurs potentiels.

e) La diversification des outils du digital

1. Les applications mobiles

Beaucoup de grandes entreprises ont décliné en 2012 leur site carrières et/ou recrutement en applications Web. Accenture, GDF-Suez, Crédit Agricole, Legrand, Aviva, Accor... ont rejoint cette année les précurseurs de 2011 (Armée de Terre, Orange, Open, BNP Paribas, EDF et KPMG). Deux applications se sont fait remarquer sur ce créneau : Rue de l'emploi et JobAroundMe. La première est un Jobboard 100 % mobile : tout se fait sur terminal mobile : de la saisie du CV à la candidature côté candidat, de la saisie de l'offre à la consultation de la CVthèque du côté de l'entreprise. JobAroundMe est une application basée sur la géolocalisation des offres parfaitement adaptée à la recherche le plus souvent locale des candidats et aux entreprises organisées en réseau (grande distribution, banques, hôtels...).

2. La nouvelle tendance des MOOC et des COOC

De nouveaux modes d'apprentissage, les MOOC (*Massive Open Online Courses*), transforment non seulement la manière de penser la formation, mais aussi le recrutement. Si seulement 10 % des participants à ces cours en ligne obtiennent un certificat, ils sont aussi vus comme une manière de réduire l'opacité des formations classiques et d'identifier des compétences précises attendues dans certains postes⁶. Pour répondre à leurs besoins spécifiques, les entreprises envisagent désormais de mettre au point des COOC (*Corporate Open Online Courses*) ou SPOC (pour *Small Private Online Classes*). Ces plateformes devraient servir à repérer de futurs collaborateurs en permettant aux apprenants de décrocher un entretien de recrutement, et de les former en amont à la culture et aux codes de l'entreprise. En diffusant leurs valeurs par le COOC, les entreprises attireront des candidats sensibles à leur culture, et donc susceptibles de mieux s'intégrer dans l'environnement de travail.

3) La variété des canaux de recrutement

Le recrutement devient un terrain de créativité des recruteurs qui importent des méthodes utilisées dans d'autres contextes pour embaucher. Le marketing et la communication s'invitent ainsi dans le processus de recrutement, en mettant ainsi en avant

6. « Les MOOC, futur canal de recrutement des entreprises ? », *La Tribune*, 14/01/2014.

l'image que veut donner l'entreprise aux candidats, mais aussi plus largement au marché.

a) Les forums et salons

Venue des États-Unis, cette démarche permet de réunir sur un même lieu des entreprises offrant des emplois et des candidats. Il s'agit alors pour l'entreprise de rencontrer et présélectionner rapidement des candidats, et de recueillir de nombreux CV. Les rencontres sur ces forums ne constituent qu'une première approche des deux parties, qui se poursuivent (ou non) par d'autres entretiens et tests... De nombreux salons sont organisés en France chaque année, parmi lesquels le Paris pour l'emploi, les Caravanes des Entrepreneurs, Job Salon (par type de métier). Plus ou moins spécialisés, ces salons permettent plus largement aux entreprises de communiquer, notamment sur les recrutements à venir.

b) La gamification

Les entreprises recruteuses entrent en compétition pour attirer les jeunes diplômés. Certaines ont créé ou participent à des jeux ou à des challenges en partenariat avec des écoles ou des universités. Ces *business games* permettent aux étudiants de s'initier à de futures missions et choix stratégiques ou technologiques, et aux entreprises de repérer et de pré-recruter les meilleurs. Ces jeux se diffusent désormais sur le web, et élargissent ainsi le vivier de joueurs et de candidats potentiels. Chaque entreprise cherche ainsi à révéler sa culture aux candidats potentiels, comme Danone, KPMG, la SNCF, Allianz ou L'Oréal.

L essor des hackathons

Des compétitions sont organisées par, et parfois même dans, les entreprises pour sélectionner les meilleurs candidats. Ces derniers, organisés en équipes, doivent, enfermés pendant 24 heures dans une salle, développer une idée, en général innovante. Cette pratique est particulièrement utilisée pour recruter et attirer des développeurs informatiques mus par le goût du jeu et du défi. La société Parrot a par exemple fait appel à un jeu en ligne sur CodinGame. En dix jours, elle a recueilli 1 400 inscriptions. Les 150 meilleurs participants ont ensuite été réunis dans les locaux parisiens. Cette démarche a permis de recruter le gagnant, professeur de hautbois et programmeur amateur, que la société n'aurait pas pu embaucher de manière plus classique⁷.

Source : « Hackathon : Jouer, c'est gagner », *Le Monde*, 08/12/2014

Si ces jeux sont un moyen pour les entreprises de communiquer, de tester les comportements de certains candidats, ils ne se suffisent cependant pas à eux-mêmes. Certains profils peuvent en effet être moins à l'aise avec ce type d'animation. Des entretiens plus approfondis sont également nécessaires pour étudier les connaissances, les motivations réelles du candidat.

Des méthodes sont également régulièrement inventées ou réutilisées pour attirer les candidats. Ce sont :

- les détournements d’objets (voitures de fonction, vitrines, étiquettes de bouteilles) ou de sites (tels que le Bon Coin) qui servent ainsi de supports aux entreprises pour faire savoir qu’elles recrutent ;
- l’appel à candidatures : alors que les réseaux sociaux et les sites Internet virtualisent les recrutements, certaines entreprises prennent le contre-pied. La DRH de Michel et Augustin n’a ainsi pas hésité à clamer dans le métro sa recherche de candidats début 2015, elle a ainsi recueilli des contacts auprès des voyageurs. Les entreprises font aussi appel aux médias utilisés dans la vie courante pour faire connaître leurs besoins ;
- les résolutions de problèmes : afin de sélectionner des personnes capables de réfléchir à des solutions, des équations sont de plus en plus souvent proposées aux candidats avant de poursuivre le processus de recrutement.

Chaque entreprise essaie ainsi de se différencier en innovant dans sa manière de se rendre attractive aux yeux des candidats. La rapidité des réseaux sociaux implique que toute innovation est très vite copiée, ce qui oblige les ressources humaines à réfléchir constamment à de nouvelles méthodes.

Le coup de pub d Heineken

La société Heineken s’est illustrée en 2013 par une vidéo montrant son univers décalé. Le spectateur peut découvrir, dans le film *The Candidate*, les situations, toutes plus cocasses les unes que les autres, dans lesquelles se sont retrouvés les candidats. La sélection s’est ensuite faite par vote des équipes marketing sur l’Intranet, et le stagiaire retenu a eu droit à une information de son embauche très particulière, puisqu’il a appris qu’il était recruté à l’occasion d’un match de Ligue des Champions Juventus-Chelsea.

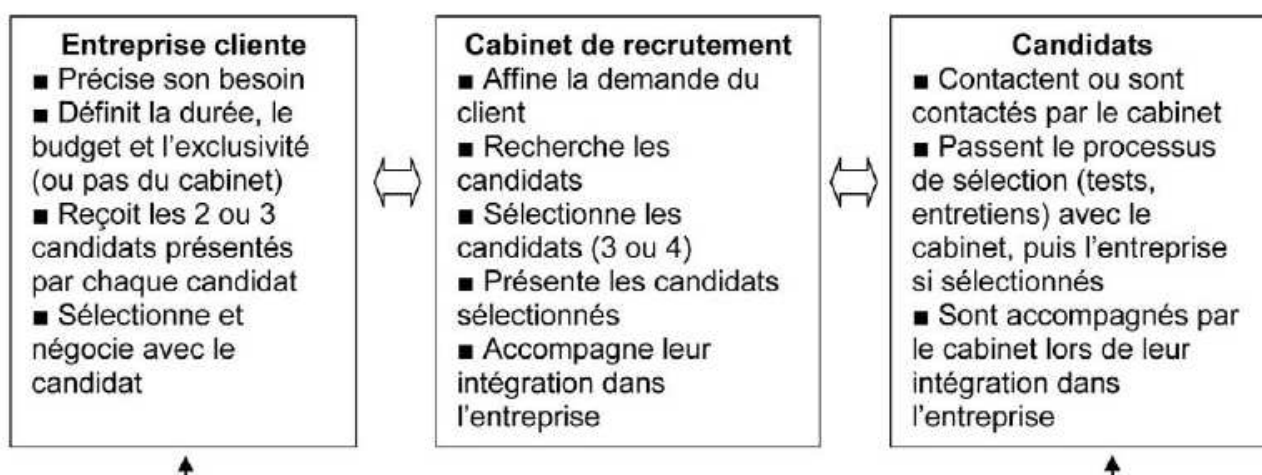
En synthèse, les recruteurs et les candidats ont donc potentiellement de multiples canaux de diffusion de l’information, entre lesquels il convient d’arbitrer en s’appuyant sur des critères de coûts, d’audience et de communication notamment.

C - La question de l’externalisation du recrutement

La démarche de recrutement est longue, parfois fastidieuse, et comporte des risques. Certaines entreprises préfèrent alors faire appel à des professionnels du recrutement.

1) Les cabinets de recrutement

Ils sont les acteurs privilégiés de l’externalisation et jouissent d’un excellent retour tant du côté des entreprises (97 % des DRH en sont satisfaits selon une étude TNS-Sofres, mai 2011), que des candidats (88 %). Comme le montre le schéma ci-dessous, leur rôle est de servir d’intermédiaire entre des offreurs d’emplois et des demandeurs (ou des chercheurs passifs), de cerner l’offre pour sélectionner le candidat attendu par l’entreprise.



Il y aurait environ 1 200 cabinets de recrutement en France. Si des acteurs majeurs se sont imposés en France (Michael Page, Mercuri Urval, Hudson...), ce secteur est très atomisé puisque plus de la moitié des cabinets de recrutement compte 2 consultants maximum et moins de 10 pourcent comptent plus de 10 consultants permanents. Les 200 cabinets les plus importants trustent 80 pourcent missions de recrutement. Parfois, ces cabinets sont mis en concurrence par les entreprises. Leur rémunération équivaut entre 10 et 15 % de la rémunération annuelle brute du futur recruté, échelonnée entre les phases de ciblage de l'offre, sélection des candidats et intégration effective. L'enquête de RH Advisor en 2015 souligne que 60 % des entreprises en France ne font pas appel à des cabinets de recrutement pour des raisons de coûts et de maîtrise du processus. Elle montre aussi que, dans les 40 % y faisant régulièrement appel, la plupart (60 %) trouvent leurs cabinets de recrutement par le bouche-à-oreille.

2) Les chasseurs de têtes

Ils représentent une catégorie spécifique de cabinets de recrutement (parfois même une composante de ces derniers). Environ 20 % des recrutements pour des postes à responsabilités passeraient par ces acteurs, dont l'activité reste relativement mystérieuse et secrète.

Panorama des chasseurs de têtes en France

Si l'activité reste confidentielle, une étude d'OasYs consultants, conduite en 2014, permet d'en dresser quelques caractéristiques. 1 100 cabinets sont dénombrés en France (tous secteurs confondus). 86 % des consultants ont occupé un poste opérationnel en entreprise pendant 10 ans en moyenne. La durée d'une mission est de 13 semaines. 44 % des chasseurs utilisent à la fois l'approche directe et la publication d'annonces. Leurs activités se diversifient vers l'évaluation (29 %), le coaching (22 %), le conseil en RH (20 %), la formation (10 %), l'*outplacement* (6 %).

La discrétion est donc de mise dans cette activité, puisque beaucoup de « chasses » s'opèrent entre entreprises concurrentes et donnent lieu à du débauchage. Ces cabinets spécialisés sont payés entre 25 % et 35 % de la rémunération annuelle de la personne recherchée, ce qui peut représenter jusqu'à 40 000 €.

Si le recrutement interne présente un nombre d'avantages certains (coûts, connaissance du candidat, signal positif en interne), d'autres méthodes de *sourcing*, comme les outils

liés à internet, la cooptation ou la sollicitation de recruteurs externes, paraissent efficaces pour recueillir le maximum de candidatures pertinentes. Néanmoins, faire savoir que l'on recrute est aussi un outil de communication pour les entreprises, ce qui les conduit à mobiliser certaines techniques, peu efficaces mais visibles et différenciatrices.

4 • LES OUTILS CLÉS DE LA SÉLECTION

Les recruteurs ont souvent à évaluer un nombre conséquent de candidatures. Pour ce faire, ils s'appuient sur des outils classiques aux formats cependant revisités. Ils s'orientent aussi vers des nouvelles méthodes pour départager les postulants.

A - Le curriculum vitae

Le curriculum vitae ou CV caractérise de manière synthétique l'identité, la formation, l'expérience professionnelle, les autres compétences et les activités extra-professionnelles du candidat. Il permet au recruteur de se forger une opinion, de manière très rapide (très souvent moins de 5 minutes), sur le profil du candidat. Il est donc essentiel de faire apparaître clairement les points à retenir sur ce CV.

1) La forme traditionnelle

Plusieurs conseils sont généralement donnés au candidat par tous les recruteurs :

- le CV doit être clair et précis ;
- il doit être construit de l'expérience ou la formation la plus récente, à la plus ancienne ;
- il doit être homogène : les modalités de présentation des expériences doivent être organisées de la même manière ;
- pour un candidat débutant, le CV ne doit pas dépasser une page.

Il n'existe pas de modèle idéal de CV. Chaque individu doit construire son propre CV, en tentant ainsi de retracer son parcours, en arbitrant entre les rubriques et formes à respecter, et les moyens de se différencier. Le document présenté à la page ci-après, constitue ainsi plus un point de départ de travail, qu'un modèle à suivre.

Encadré optionnel : permet de préciser les objectifs (s'ils sont clairs)

Qui suis-je ? **NOM PRENOM**

Date de naissance ou âge

Adresse

N° de tel

E-mail

Photo optionnelle (plutôt si demandée dans l'annonce)

Ai-je un objectif ? Ai-je une compétence spécifique ?

FORMATION

Quelles sont mes connaissances validées ?

De la plus récente à la plus ancienne

Période Etablissement - Lieu

Diplôme explicité

Spécialité et mention

- Adopter une présentation homogène
- Mentionner les spécialités, mentions des différents diplômes
- De la formation la plus récente à la plus ancienne

EXPERIENCES PROFESSIONNELLES

Quelles sont mes expériences ?

Période Entreprise – Poste

Missions

- Préciser l'activité de l'entreprise (si peu connue)
- Mentionner des données quantitatives pour caractériser les expériences (budgets, nombre de personnes)
- Préférer les formulations avec des verbes à l'infinitif pour caractériser les missions (notion d'action)

COMPETENCES

Quelles sont les compétences acquises et utilisables dans mon futur emploi ?

Informatique

Langues

- Caractériser votre niveau réel
- Ne mentionner que des compétences spécifiques

ACTIVITES EXTRA-PROFESSIONNELLES

Quelles sont mes activités qui reflètent ma personnalité ?

Sports – hobbies – associations

- Essayer de se distinguer des autres candidats
- Préciser ces hobbies (niveau, fréquence...)

2) Une évolution des CV

Si les CV sont très souvent envoyés *via* le mail, ils prennent parfois des formes moins conventionnelles. Plusieurs tendances sont observées actuellement. On trouve :

- **des CV moins chronologiques** : les candidats structurent de plus en plus leur CV en fonction de leurs compétences. Les expériences et formations sont ainsi reliées aux compétences identifiées, sans qu'une chronologie soit respectée ;
- **des formes innovantes** : les outils graphiques permettent de repenser la forme classique du CV. Certains candidats présentent désormais leur CV sous forme de BD, de dessins, de plans de métro détourné... Il s'agit à la fois d'attirer

l'attention du recruteur mais aussi de repenser son expérience à l'aune de ces présentations ;

- **des CV vidéos⁸** : les CVV sont apparus dans les années 1990 en France. La diffusion croissante de CVV sur des sites de partages de vidéos tels que YouTube, sur des blogs et sur les réseaux sociaux, a contribué ces dernières années à accroître la notoriété de cette forme de CV, sans que pour autant des chiffres et/ou statistiques soient produits en France. En quelques minutes, le candidat peut ainsi se présenter face à la caméra (CV vidéo « traditionnel ») ou *via* un support multi-média agrémenté d'animations vidéos ou de courts métrages (CV vidéo « créatif »).

3) La vérification des CV

Contrairement aux pays anglo-saxons, la vérification des CV par des organismes spécialisés (Verifdiploma, Control-cv) est peu répandue. En revanche, de nombreux employeurs vérifient eux-mêmes ces informations, en contactant essentiellement l'employeur précédent. La majorité des entreprises vérifie rarement ses autres références. Il arrive en revanche que la vérification intervienne *a posteriori*, une fois le candidat embauché, s'il ne donne pas satisfaction.

B - La lettre de motivation

Ce document permet de préciser certains éléments mentionnés de manière synthétique dans le CV. Cette lettre permet de s'assurer de la motivation du futur candidat, de sa connaissance du poste, de l'entreprise, et de l'adéquation de ses compétences au profil de poste. Dans le cas d'une candidature spontanée, cette lettre caractérise le(s) type(s) de poste(s) pour lesquels prétend le candidat.

De la même manière que le CV, certains conseils sont systématiquement donnés aux candidats. La lettre doit tenir sur une page, être claire et structurée. Deux évolutions sont notables depuis peu quant à cette lettre :

- elle est de moins en moins manuscrite, du fait de son envoi croissant par mail ;
- elle devient même facultative, nombre de candidats accompagnant l'envoi de leur CV par un mail bref de présentation de leur candidature.

Elle évolue par conséquent vers plus de standardisation sur la forme et sur le fond.

Les entreprises demandent de plus en plus aux candidats de présenter leurs candidatures, selon leurs standards propres, en renseignant notamment des rubriques prédéfinies sur leurs sites. Des logiciels permettent ainsi aux recruteurs de sélectionner directement les candidats à travers certains mots clés et de gérer de façon automatisée le flux de candidatures.

8. Galindo G., Tixier J.-L., Campoy E. (2015), « LeCV vidéo : Le nouveau visage de la lutte contre la discrimination à l'embauche en France ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, janvier-mars, n° 9, p. 44-57.

C - L entretien

L'entretien de recrutement constitue une étape clé dans la procédure. C'est le premier moment où le candidat rencontre une personne liée (de manière plus ou moins directe) à l'entreprise. L'entretien ne se résume pas à un tête-à-tête improvisé entre le candidat et une ou plusieurs personnes. Pour être efficace, cet entretien doit être préparé, autant du côté du recruteur que du recruté.

1) La préparation

Plusieurs conseils peuvent être donnés à un candidat à l'embauche.

Personal Branding

Travaillez votre propre marque :

- listez vos compétences : fonctions, responsabilités, spécialisations, savoir-faire ;
- expliquez votre personnalité : déterminez quelles sont vos motivations, quels sont vos traits de caractères ;
- illustrez votre adaptabilité : votre capacité à vous intégrer, à évoluer dans une nouvelle équipe, à analyser vos réussites et échecs.

Préparez un discours de présentation :

- votre interlocuteur vous demandera certainement de vous présenter en 5 à 10 minutes. Entraînez-vous à décrire votre parcours, à préciser votre formation, à justifier certains éléments pouvant susciter des questions.

Prouvez-le :

- il ne s'agit pas d'avancer des éléments (concernent votre caractère, vos expériences) sans le prouver. Identifiez des situations significatives pour chaque question potentielle.

Projetez-vous dans l'avenir :

- définissez quelles sont vos attentes dans un avenir proche ou moins proche (fonctions, responsabilités, salaire, taille et/ou activité de l'entreprise, localisation).

Justifiez votre intérêt pour le poste :

- listez les raisons pour lesquelles vous postulez à ce poste. Précisez comment cette candidature s'insère dans votre projet professionnel.

Renseignez-vous sur votre futur employeur :

- procurez-vous les brochures et le rapport annuel ;
- visitez son site internet ;
- recherchez des éléments clés : structure, localisations, actionnariat, bilan, chiffre d'affaires ;
- informez-vous sur le secteur d'activité ;
- cherchez des informations sur la marque employeur.

Préparez votre apparence physique :

- de manière plus pragmatique, il est essentiel de comprendre quels sont les « codes vestimentaires » de l'entreprise. En règle générale, un costume-cravate sobre pour les hommes et un tailleur pour les femmes sont attendus. De manière anecdotique, les chaussettes de tennis, le maquillage trop marqué, les bijoux clinquants sont à bannir.

Préparez votre trajet :

- renseignez-vous sur le trajet que vous allez devoir suivre et sur la durée prévue. Prévoyez une marge certaine lorsque vous prendrez rendez-vous.

Le recruteur prépare de son côté l'entretien, en étudiant la fiche de profil de poste (si elle existe), l'annonce passée, et en consultant les personnes concernées. Il s'agit de cibler les critères auxquels doivent correspondre les candidats. Une fiche d'évaluation d'entretien est généralement construite, afin de récapituler les caractéristiques du candidat, ses réponses, les remarques et les résultats de l'entretien.

2) Pendant l'entretien

a) Les premiers instants

Tout candidat doit prendre conscience que son entretien débute bien avant le face-à-face avec le recruteur. Dès son entrée dans l'entreprise, il peut être observé et doit montrer son intérêt pour le poste. Il est évidemment essentiel d'arriver à l'avance (mais pas trop), et de profiter des éléments à sa disposition. Très souvent, le candidat attend dans un espace réservé, où sont entreposées des revues des brochures de l'entreprise. Ces documents doivent être parcourus pendant le temps d'attente, car sources potentielles d'informations. C'est aussi le moment où le candidat commence à s'imprégner de la culture d'entreprise : regarder les salariés passer est très instructif pour distinguer si des « profils types » sont saillants dans cette société, quels sont les codes vestimentaires, quel est le climat... Vous aurez ensuite un petit trajet entre le lieu où vous attendez et le lieu où se déroule l'entretien. Profitez de ce moment pour converser avec votre interlocuteur, ou du moins pour lui donner une image positive de vous. Lorsqu'il vous fait entrer dans le local, attendez qu'il vous montre votre place, et restez à l'endroit donné (très souvent la disposition des sièges a été réfléchie).

b) Des étapes clés

L'entretien en lui-même peut être décomposé en plusieurs temps :

- **accueil par le recruteur** qui présente succinctement la manière dont va se dérouler l'entretien (le candidat peut faire face à « un jury » dans certains cas, et aura donc à séduire différents interlocuteurs, aux profils souvent très différents) ;
- **présentation du candidat** : où le recruteur demande au candidat de se présenter en quelques minutes (d'où l'importance de la préparation de cette phase) ;
- **évaluation réciproque** : le recruteur décrit à ce moment-là plus précisément le poste, l'entreprise, pour informer le candidat et s'assurer que ce dernier comprend bien ce qui est attendu. Diverses questions peuvent être alors posées au candidat (l'encadré ci-dessous recense les plus récurrentes) ; le candidat peut aussi poser des questions (il est primordial de préparer une liste de questions : prétentions salariales, évolutions de carrières...) ;
- **conclusion** : le recruteur précise généralement la suite de l'entretien (délai de réponse, autres entretiens...).

Les questions récurrentes lors d'un entretien d'embauche

- Parlez-moi de vos expériences professionnelles.
- Quelle a été votre expérience la plus marquante ? De laquelle vous êtes le moins fier ?
- Quelles sont les difficultés que vous avez rencontrées ?
- Pourquoi avez-vous quitté vos emplois précédents ? Pourquoi voulez-vous quitter votre employeur ?
- Que n'aimiez-vous pas chez votre ancien employeur ?
- Comment avez-vous organisé votre recherche d'emploi ?
- Que recherchez-vous dans un job ?
- De quel emploi rêviez-vous quand vous étiez jeune ?
- Que savez-vous sur le poste ? Qu'est-ce qui vous intéresse dans ce poste ?
- Que savez-vous de notre société ?
- Aimez-vous les responsabilités ?
- Êtes-vous mobile ?
- Parlez-vous des langues étrangères ? (questions dans d'autres langues)
- Pourquoi seriez-vous le meilleur candidat pour ce poste ? Pourquoi devrions-nous vous choisir ?
- Comment voyez-vous votre avenir professionnel (à 5 ans, 10 ans) ?
- Savez-vous dire non ?
- Comment voyez-vous votre relation avec votre supérieur hiérarchique ?
- Quels sont vos qualités et vos défauts ? Êtes-vous stressé ? Qu'est-ce qui peut vous déstabiliser ?
- Pensez-vous être un bon manager ? Qu'est-ce qu'un bon salarié ?
- Avez-vous d'autres offres en cours ? Vers laquelle va votre préférence ?
- Quelles sont vos prétentions salariales ?
- Qu'avez-vous pensé de cet entretien ?

S'il est aisé de préparer ce type de questions, les recruteurs cherchent aussi à se distinguer par des questions atypiques, plus pour tester la réactivité, la capacité de raisonner ou le comportement du candidat face à l'adversité, que pour avoir une bonne réponse. Le site Glassdoor.com recense (entre autres) chaque année quelques questions posées dans les grandes entreprises américaines.

Exemples de questions atypiques

- « Si vous pouviez organiser un défilé dans les bureaux, quel genre de défilés réaliseriez-vous ? » (question posée par un recruteur de Zappos.com)
- « Pensez-vous être chanceux et pourquoi ? » (question posée chez Airbnb)
- « Si vous pouviez chanter une chanson à *La Nouvelle Star*, laquelle choisiriez-vous ? » (question posée chez Red Frog Events, société de production d'événements)
- « Combien de m² de pizzas sont mangés chaque année aux États-Unis ? » (question posée chez Goldman Sachs)
- « Si vous aviez 80 ans, que diriez-vous à vos enfants ? » (question posée chez McKinsey & Company)

« Si un film était produit sur votre vie, qui jouerait votre rôle et pourquoi ? » (question posée chez SinglePlatform, annuaire professionnel)

« Quelle est la chose la plus drôle qui vous est arrivée dernièrement ? » (question posée chez Applebee's, chaîne de restaurants)

Source : *Glassdoor.com* (2014)

Il ne faut surtout pas oublier que l'entretien ne se termine que passées les portes de la société. Le recruteur peut vous suivre (de manière plus ou moins volontaire) et vous observer.

L'attitude est primordiale lors de l'entretien. Le candidat ne doit pas oublier que son interlocuteur est avant tout un être humain, qui est attiré par certains comportements ou au contraire agacé par d'autres. Même si le recruteur cherche à vous mettre à l'aise, conservez toujours une certaine retenue, et évitez de vous « confesser » ou de dénigrer votre ancien employeur. Il faut donc avant tout rester authentique, garder un minimum de spontanéité, tout en démontrant son sérieux à travers sa présentation et sa réponse aux questions clés.

c) La multiplication des entretiens

Les entretiens évoluent depuis quelques années et prennent des formes variées :

- les entretiens collectifs se multiplient : parfois préalablement à tout entretien individuel, les candidats sont confrontés à d'autres, pour simplement se présenter ou résoudre ensemble par exemple des cas. Il s'agit toujours pour le recruteur de tester le comportement du candidat, en équipe, afin de cerner son profil ;
- le candidat doit souvent aussi passer plusieurs entretiens avec différents interlocuteurs de l'entreprise (parfois en même temps d'ailleurs) ou passer des entretiens sous des formes alternatives :
 - les standards téléphoniques : les entreprises cherchant des salariés mobiles mettent en place des standards téléphoniques pour informer les futurs candidats et ainsi les inciter ou les décourager à postuler sur certains types d'emplois. Le Club Med présélectionne ainsi ses candidats,
 - les job dating : directement inspirés des *speed dating*, cette méthode permet qu'un candidat rencontre dans un laps de temps réduit un recruteur. Elle est souvent couplée à des forums d'emplois et à d'autres modes de recrutement : plusieurs entreprises sont regroupées sur un même site et octroient peu de temps à chaque candidat pour convaincre.

3) Après l'entretien

Si aucune réponse n'a été donnée dans un délai raisonnable (une semaine), le candidat peut contacter l'entreprise. Il montre ainsi sa motivation pour le poste.

Tout entretien fait partie d'un processus d'apprentissage. Il est intéressant de faire un bilan à la suite de chaque entretien, les difficultés rencontrées, les éléments qui sont remarquables, la date-le lieu-la durée de l'entretien, afin de progresser après chaque entretien.

Si l'entretien semble s'imposer comme l'outil incontournable du processus de sélection, il est parfois complété par des tests.

D - L utilisation des tests

Un certain nombre de tests peuvent être utilisés dans les entreprises, soit pour présélectionner les candidats avant l'entretien, soit pour différencier les candidats après l'entretien. Ces tests souffrent cependant de limites quant à leur fiabilité et leur validité notamment. De manière synthétique, le tableau suivant récapitule les principaux tests utilisés dans les entreprises en France et leur pertinence.

Les tests utilisés en France lors du recrutement (Guerrero, 2005)

Types de tests	Caractéristiques	Exemples	Validité	Fiabilité
Tests psychométriques (ou mise en situation)	Concernent les aptitudes particulières pour une tâche	Simulations lors des recrutements des pilotes d'avion, <i>in basket</i>	Bonne	Bonne
Tests de personnalité	Visent à évaluer les traits de caractères d'un individu à partir des choix de propositions	PAPI SOSIE	Assez bonne	Moyenne
Tests cliniques (ou techniques projectives)	Visent à cerner la personnalité d'un individu en analysant ses interprétations de formes ou d'objets	Test de Rorschach : interprétations de planches d'encre	Faible	Faible (du fait du manque de connaissance de ceux qui interprètent ces tests)
Graphologie	Tendent de cerner la personnalité d'une personne à partir de son écriture	Analyses des lettres de motivation	Aucune	Très faible

Légende :

- validité (Guerrero, 2005) : les instruments de mesure choisis doivent appréhender le mieux possible ce que l'on cherche à mesurer.
- fiabilité (Guerrero, 2005) : si on mesure un même phénomène plusieurs fois avec le même instrument, on doit obtenir le même résultat.

1) Les *assessments centers* (centres d'évaluation)

Ils permettent de tester les candidats en situation de travail, sous différentes formes : exercices de groupe, exercices de présentation orale, études de cas, ateliers *in basket*, jeux de rôles, ateliers de recherche d'informations, exposés oraux. Ces outils doivent ainsi permettre de faire une « photographie » des collaborateurs. Réalisés généralement sur un ou deux jours, ces tests mettent le candidat en situation de travail et permettent d'analyser son comportement non pas sur une impression générale (parfois faussée en entretien) mais par rapport à des exercices précis, par exemple faire face au mécontentement d'un client, animer une réunion de *debriefing*, une présentation *power point* devant des collaborateurs, etc.

La méthode de recrutement par simulation (MRS) de Pôle Emploi

Le candidat se retrouve face à une corbeille de courriers. Elle est pleine de mémos reçus par le candidat durant son absence. Ce dernier doit les traiter dans le laps de temps qui lui est imparti (de 30 minutes à quelques heures). Les sujets vont des problèmes de management aux relations clients en passant par des soucis plus personnels. Le but du jeu consiste bien évidemment à évaluer les capacités du candidat à hiérarchiser les priorités et à prendre des décisions adéquates. L'erreur à éviter est de se jeter sur le premier mémo sans lire les autres. Mieux vaut d'abord parcourir tous les mémos car certains ont des liens entre eux.

2) Tests de personnalité

Ils doivent permettre de cerner le sens relationnel, la capacité d'adaptation... Il est très difficile de préparer ces tests et il vaut bien mieux répondre honnêtement, puisqu'il n'y a ni bonnes, ni mauvaises réponses. Ces tests ne sont pas vraiment adaptés à l'examen professionnel, ils n'ont pas été créés à cette fin et ils nécessitent pour être efficaces d'être analysés par un psychologue clinicien confirmé. Quelques exemples :

- le **test de Rorschach** (ou test des tâches d'encre) : présente une série de tâches d'encre symétriques dont vous devez donner votre interprétation (un papillon, un clown...). Ce test est en fait un test projectif et destiné à faire parler l'inconscient du candidat ;
- le **test PAPI** : est particulièrement plébiscité par les entreprises en France. Il présente des affirmations 2 par 2 entre lesquelles le candidat devra choisir. Les résultats sont présentés sous la forme d'un graphique qui met en avant 7 grands traits de caractère : la nature émotionnelle, le dynamisme, l'autorité, la gestion du travail, le style de travail, la sociabilité et les relations à la hiérarchie ;
- le **test de frustration de Rosenzweig** : montre une série de bandes dessinées présentant des situations de frustration ou de conflit.

En définitive, mis à part les tests de mise en situation et les tests psychométriques, les autres tests ont une pertinence plus que relative. Ils reflètent plutôt les modes successives qui ont influencé (et influenceront) le processus de recrutement et la recherche d'objectivité dans cette pratique. Ainsi, la graphologie largement décriée et bannie des processus de recrutement dans les pays anglo-saxons, reste utilisée en France. L'astrologie est aussi parfois un recours pour certains recruteurs souhaitant valider au maximum certaines informations, au risque de mobiliser des outils à la fiabilité et à la validité quasi nulles.

Les tests en orthographe

Les entreprises utilisent de plus en plus souvent des outils pour vérifier le niveau d'expression écrite des candidats. Le certificat Voltaire s'est imposé dans nombre de sociétés comme un indicateur du niveau de français des postulants. Plus de 200 centres d'examen existent désormais en France métropolitaine et d'outre-mer. Le sujet est divisé en deux parties : la première partie concerne les difficultés courantes, la seconde concerne des difficultés d'un niveau plus élevé, voire littéraire. Le principe des questions est d'identifier et de cibler les fautes au sein de chaque phrase présentée. Le certificat délivre un score, qui indique le niveau du candidat selon l'échelle suivante :

- niveau 300 : orthographe technique ;
- niveau 500 : orthographe professionnelle ;

- niveau 700 : orthographe affaires ;
- niveau 900 : expert

5 • LE CHOIX ET L'INTÉGRATION

Les différentes étapes du processus de recrutement permettent d'éliminer progressivement des candidatures, jusqu'à en retenir une. Plusieurs biais doivent être intégrés par les recruteurs lors de ce choix final. Par exemple :

- ***l'erreur fondamentale*** est le fait de privilégier les explications internes (rattachées aux personnes) et de sous-estimer le rôle des facteurs externes ou environnementaux (Ross *et al.*, 1977) ;
- ***l'effet de halo*** met l'accent sur certains éléments (ou critères) lors du processus de recrutement, au détriment d'autres (comme de surestimer le rôle du diplôme par rapport à l'expérience du candidat) ;
- ***l'effet de projection*** consiste à se projeter dans la personnalité du candidat, à essayer de trouver des personnes qui nous ressemblent.

A - Les implications du choix

Il est rare qu'une seule personne choisisse un candidat (excepté dans certaines PME, où le dirigeant peut être par exemple celui qui identifie le besoin, le précise, sélectionne et choisit le candidat). Dans les autres cas, plusieurs personnes sont associées à ce processus et se coordonnent pour leur choix final. Le consensus est évidemment plébiscité, mais souvent difficilement atteint. Le candidat choisi est ensuite contacté rapidement.

Lors de l'embauche, l'employeur doit ainsi accomplir certaines formalités regroupées, depuis la simplification administrative dans la déclaration préalable à l'embauche (DPAE) auprès d'un seul interlocuteur, l'Urssaf. Ce document rassemble 6 formalités :

- la déclaration d'une première embauche dans un établissement ;
- la demande d'immatriculation d'un salarié au régime général de la Sécurité sociale ;
- la demande d'affiliation au régime d'assurance-chômage ;
- la demande d'adhésion à un service de santé au travail ;
- la déclaration d'embauche du salarié auprès du service de santé au travail en vue de la visite médicale obligatoire ;
- la liste des salariés embauchés pour le préétablissement de la déclaration annuelle des données sociales (DADS).

Par la suite, l'employeur est tenu à d'autres obligations :

- faire signer le contrat de travail (uniquement obligatoire pour les CDD mais quasiment toujours utilisé) ;
- enregistrer le salarié sur le Registre Unique du Personnel ;
- procéder ensuite à la visite médicale d'embauche, avant l'expiration de la période d'essai ;
- organiser l'information et la formation à la sécurité du nouvel embauché ;
- informer le salarié, via les affichages, sur le règlement intérieur, les horaires de travail, la convention collective...

Une fois le choix arrêté, le processus de recrutement se poursuit jusqu'à la fin de la période d'intégration.

B - L intégration

Un recrutement peut être qualifié de réussi quand la personne embauchée est pleinement intégrée dans l'entreprise. Si la plupart des sociétés prévoient des dispositifs d'intégration, rares sont les salariés qui les jugent satisfaisants.

Plusieurs pratiques sont traditionnellement utilisées :

- la **préparation** : revient à annoncer l'arrivée du nouveau salarié à ses collègues et aux personnes concernées, et à préparer son poste de travail et matériels ;
- la **journée d'accueil** : consiste à expliquer au nouveau salarié les modalités pratiques de sa vie dans l'entreprise, à lui présenter les personnes clés, à lui faire visiter la société et à lui faire signer différents documents administratifs ;
- le **livret d'accueil** : présente différentes informations au salarié (horaires, plan de l'entreprise, règles de vie...) ;
- le **tuteur** : facilite l'intégration du nouveau recruté dans l'entreprise, en répondant à ses questions, en s'assurant de son bien-être ;
- la **familiarisation avec les métiers de l'entreprise** : des mises en situation professionnelles sont de plus en plus proposées aux salariés afin de connaître et comprendre les métiers de l'entreprise ;
- les **entretiens** : permettent d'accueillir précisément les salariés lors de leur arrivée, mais aussi de faire un bilan avant la fin de leur période d'essai.

L'enjeu est aujourd'hui de permettre ce que l'on appelle **la socialisation organisationnelle**. Ce concept venu des pays anglo-saxons désigne le processus par lequel on enseigne à un individu les ficelles de son métier et de son entreprise (Schein, 1968). Cette socialisation se joue avant même l'entrée du salarié dans l'entreprise, selon son parcours de formation initiale. Elle se poursuit ensuite lors des premiers mois de son entrée, qu'elle soit gérée ou pas par l'entreprise. Cette dernière a tout intérêt à déployer des programmes pour fidéliser le nouveau salarié et le faire gagner en efficacité sur le court terme.

Un exemple de processus d'intégration dans une PME

Nataïs, une PME d'une centaine de salariés implantée dans le Gers, première entreprise d'Europe à produire du pop-corn, a élaboré un processus d'accompagnement afin d'intégrer durablement des profils qu'elle a du mal à recruter. Les nouveaux sont accompagnés par un programme d'intégration avec :

- des mesures simples : un café offert par le chef d'atelier, un e-mail envoyé à tous les collaborateurs pour présenter la recrue avec, en pièce jointe, son CV résumé ;
 - d'autres qui mobilisent plus fortement l'entreprise : les deux premiers jours, le nouveau salarié travaille en doublon avec un tuteur puis en semi-doublon pendant la première semaine. À la fin de celle-ci, un bilan d'intégration est réalisé avec l'équipe des ressources humaines, le chef de service et le tuteur.
- Suivi, une semaine plus tard, d'un autre bilan avec le seul chef d'atelier. Enfin, avant la fin

de la période d'essai, un rendez-vous est fixé pour évaluer les savoir-faire du nouveau venu. Il s'agit d'un entretien réalisé sur le modèle de l'entretien annuel de développement professionnel.

Source : *L'Usine Nouvelle*, février 2013

La fin de la période d'essai marque souvent la fin du processus de recrutement. Des indicateurs plus ou moins quantifiés permettent d'évaluer la réussite de ce processus :

- le salarié reste dans l'entreprise ;
- il a pris possession de son poste dans l'entreprise (et montre une certaine autonomie) ;
- il a noué des relations avec les autres salariés...

Le processus de recrutement est régi par des règles juridiques, qui n'empêchent cependant pas l'apparition d'écarts notables entre la volonté de préserver l'équité entre les candidats et la réalité. La question des discriminations lors du recrutement est aujourd'hui envisagée comme un enjeu à la fois pour les entreprises, mais aussi pour la société tout entière.

6 • LA QUESTION DE LA NON-DISCRIMINATION AU COURS DE L'EMBAUCHE

Le recrutement est considéré comme le premier cas de discrimination. Plusieurs dispositifs juridiques sont venus se cumuler ces dernières années pour essayer d'endiguer cette situation : la loi sur l'égalité des chances (en mars 2006) est ainsi venue renforcer les lois de 2001 contre toutes les formes de discriminations, notamment celles à l'embauche. Cette loi a, entre autres, élargi le pouvoir d'action de la Halde (Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité, devenue en 2011 une des attributions du Défenseur des Droits), instauré la valeur juridique de la méthode du *testing* et créé l'Agence nationale pour la cohésion sociale et l'égalité des chances en faveur des personnes rencontrant des difficultés d'insertion sociale ou professionnelle.

A - Les discriminations lors d'un recrutement

L'article 225-1 du Code pénal et l'article L. 1132-1 du Code du travail listent les 20 critères de discrimination (depuis janvier 2014) : aucune personne ne peut être écartée d'une procédure de recrutement ou de l'accès à un stage ou à une période de formation en entreprise [...] en raison de son origine, son sexe ; de ses mœurs, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille, de ses caractéristiques génétiques, de son appartenance [...] à une ethnie, une nation ou une race, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales ou mutualistes, de ses convictions religieuses, de son apparence physique », de son nom de famille, de sa grossesse, « de son état de santé ou de ses handicaps », de son identité sexuelle, de son lieu de résidence.

1) Les critères de discrimination à l'embauche

Les CV sont dans 80 % des cas utilisés comme outils de sélection dans le processus de recrutement (enquête DARES, 2006). Mais plusieurs informations divulguées généralement dans les CV peuvent susciter des discriminations liées :

- à l'âge (ou la date de naissance) : il est considéré comme le premier critère de discrimination selon les cadres, les employeurs ou les intermédiaires de l'emploi ;
- au sexe des candidats : il représente un autre élément de différenciation. Dans la plupart des situations d'embauche, les femmes sont moins bien perçues par les employeurs, notamment lorsqu'elles aspirent à être recrutées dans des secteurs dits « masculinisés » ou à des postes de direction (Bender et Laufer, 2010)⁹ ;
- à l'adresse personnelle : elle induit certaines inférences sur le comportement du candidat ; par exemple, habiter dans une commune dite « favorisée » accroîtrait ainsi les chances d'être recruté (du Parquet et Petit, 2011) ;
- au patronyme : il donne des indications sur l'origine ethnique du candidat, source potentielle de différenciation auprès des recruteurs ;
- à l'apparence *via* les photos : la photo peut donner des indications sur l'origine ethnique ou le handicap du candidat et conduire à l'écarter sur ces critères non professionnels. En outre, la beauté du candidat favorise ou au contraire limite ses chances d'être sélectionné (Garner-Moyer, 2008).

Quelques exemples de recherches

Si des études et « *testings* » sont régulièrement menées pour évaluer ces phénomènes (enquêtes APEC ; Amadiou, 2006), si les médias relayent systématiquement des cas avérés, force est de constater que ce type de pratiques persiste.

Parmi les nombreux *testings* consacrés à ce sujet, Berson (2013)¹⁰ souligne qu'un candidat d'origine marocaine reçoit quatre fois moins de réponses positives qu'un autre candidat d'origine française pour un poste de caissier.

En moyenne, un candidat dont le nom est à consonance maghrébine doit envoyer trois candidatures quand les autres ayant un nom à consonance française en envoient deux (Edo et Jacquemet, 2013)¹¹.

Une « homéophilie ethnique » c'est-à-dire un favoritisme orienté vers les membres de son groupe ethnique d'appartenance ou un traitement particulier appliqué à tout individu n'appartenant pas au groupe majoritaire sont en effet régulièrement soulignés [phrase pas très clair, à revoir].

2) Les explications

Les discriminations peuvent avoir un caractère intentionnel et être qualifiées de « discriminations par goût » (Becker, 1971). Elles sont alors fondées sur le rejet des différences

9. Bender A. F. et Laufer J. (2010) « *Equality And Diversity In The French Context* », in Klarsfeld A., (ed.), *International Handbook On Diversity Management At Work : Country Perspectives On Diversity And Equal Treatment*, Cheltenham, Uk : Edward Elgar.

10. Berson C. (2013) « *Testing* : La difficulté de l'interprétation de la discrimination à l'embauche », *Travail et Emploi* (en ligne), n° 135, juillet-septembre.

11. Edo A. et Jacquemet N. (2013) *La discrimination à l'embauche sur le marché du travail français*, CPREMAP, n° 31.

et les préjugés des recruteurs. Ces comportements seraient ainsi voués à disparaître (Arrow, 1973), ou plutôt à perdurer mais en s'atténuant grâce à une prise de conscience chez les recruteurs, mais aussi aux sanctions auxquelles ils s'exposent en contrevenant à la loi.

Un autre type de discriminations persiste : les discriminations « statistiques » (Phelps, 1972, Arrow, 1973). Elles sont issues de comportements non intentionnels et pragmatiques. Les employeurs prennent en effet une décision alors qu'ils ne peuvent observer toutes les caractéristiques productives des candidats, en consultant les informations factuelles présentées dans le CV, telles que le parcours scolaire et les expériences professionnelles. Ils font alors des inférences ou des liens entre les propositions, sur la personnalité ou la correspondance au poste, à partir de ces données fournies dans le CV.

Ces stéréotypes sont le plus souvent inconscients (Roberson et Kulik, 2007).

La quête d'efficacité des recruteurs peut donc les conduire à différencier les candidats sur des critères personnels et non sur des compétences professionnelles.

B - Les pratiques et outils de lutte contre la discrimination à l'embauche

Plusieurs techniques ont été initiées pour tenter de lutter contre les discriminations. Permettant de faire avancer le débat, leur portée est cependant souvent questionnée.

1) Le CV anonyme

Le CV anonyme, intégré dans la loi sur l'égalité des chances votées en 2006 et dont le décret d'application n'avait jamais été publié, a été finalement abandonné par les pouvoirs publics en mai 2015. Ce dispositif implique que toute entreprise le mettant en œuvre doit éliminer avant, analyse du CV, toute indication potentiellement discriminatoire à savoir en priorité, l'âge, l'origine, le sexe, l'adresse ou toute mention relative à un handicap, une conviction politique, syndicale ou religieuse. Cette pratique fait l'objet depuis de multiples controverses.

D'un côté, les quelques entreprises (L'Oréal, Accor, PSA) ayant pris l'initiative de l'utiliser, communiquent régulièrement sur les bienfaits en terme de diversité de ce CVA. D'un autre côté, les détracteurs de ce dispositif évoquent le coût de l'anonymisation, l'aseptisation du document, la protection toute relative des candidats ou le fait qu'il ne s'agit que de reporter la discrimination à l'étape suivante de l'entretien.

Les effets pervers du CV anonyme

Une expérimentation conduite pendant l'année 2010 (Crest, 2011) conforte ces avis. Il ressort que le CVA limite certes la tendance des recruteurs à favoriser leurs semblables, permet de limiter les discriminations à l'égard des femmes (lorsque les recruteurs sont des hommes), mais joue aussi contre les candidats issus de l'immigration ou des quartiers sensibles. Ces derniers ont 1 chance sur 22 de décrocher un entretien avec le CV anonyme, contre 1 sur 10 avec un CV nominatif. Il semblerait donc que le recruteur se montre plus indulgent sur certains éléments du CV quand sont portées à sa connaissance des informations sur l'état civil du candidat.

2) Les recrutements sans CV

Puisque les CV et les CVA ne semblent pas pouvoir écarter toute discrimination lors de la phase de pré-sélection des candidats, des initiatives ont cherché à se passer de cet outil controversé. Testée en 2010 par l'APEC et des entreprises comme Auchan, Danone, Areva, Konika, Veolia eau et Orange, cette méthode repose sur une sélection du candidat, non plus sur son CV ou sa lettre de motivation, mais à partir d'un questionnaire d'une trentaine de questions et de mises en situation destinées à évaluer les compétences, motivations, savoir-faire du candidat. Les vertus de cette méthode sont régulièrement évoquées, en permettant de recruter des profils beaucoup plus diversifiés. Mais la méthode de recrutement par simulation (MRS) sur laquelle repose ce dispositif nécessite un budget plus important, un nombre important de recruteurs impliqués et prend plus de temps qu'une sélection par CV et entretien. Seule une faible proportion de recrutements peut être dès lors envisagée en France chaque année via cette méthode, pour des postes souvent difficiles à pourvoir sur la base de diplômes ou pour des candidats peu qualifiés. À titre d'exemple, en 2012 en Midi-Pyrénées 1 000 personnes ont pu être recrutées via ce dispositif.

3) Les CV vidéos

Prenant le contre-pied de l'idée du CV anonyme, qui était de rendre invisibles toutes les caractéristiques potentiellement différenciatrices, le CV vidéo (CVV) a émergé récemment. Il est fondé, au contraire du CV anonyme, sur le principe de visibilité du candidat. Ce CVV offre aux candidats la possibilité de montrer leur potentiel plus que ne le permet le CV papier, en intégrant des informations visuelles et auditives. Une étude récente montre les effets relatifs du CV vidéo pour soutenir le recrutement de jeunes habituellement discriminés. Si les 405 individus testés n'ont ainsi pas accédé plus rapidement à un emploi, certaines populations (les femmes et les migrants) bénéficient de ce nouvel outil qui s'avère également utile pour des postes opérationnels ou liés à l'image¹². Différentes associations, Mozaïk RH et FACE, ont, ces dernières années, utilisé ces techniques pour favoriser l'embauche de populations discriminées. Des entreprises s'appuient aussi sur des formes alternatives de CV vidéos, de très courte durée, pour présélectionner leurs candidats.

4) Les labels et chartes

Lancé fin 2008 par l'Association nationale des DRH (ANDRH), le label Diversité certifie que ces sociétés ont mis en place un dispositif de lutte contre l'exclusion couvrant toutes les compétences de la gestion RH, depuis le recrutement jusqu'au licenciement, sans oublier le développement des carrières. Pour l'entreprise, le coût de l'opération peut aller jusqu'à plusieurs milliers d'euros. C'est l'Association française de normalisation (Afnor) qui enregistre la candidature, instruit et réalise un audit – les actions menées par l'entreprise doivent répondre à un cahier des charges très précis – avant de donner son avis sur l'attribution du label. De nombreuses entreprises ont reçu ce label pour 3 ans : PSA, TF1, BNP Paribas... Si seulement 3 % des salariés travaillent aujourd'hui dans une entreprise labellisée diversité, l'obtention de ce dernier garantit la mise en

12. É. Campoy, G. Galindo, O. Marcizet, J. Tixier (2012) « Rapport ministère de l'Éducation nationale : 60 secondes pour convaincre » pour Fonds d'Expérimentation de la Jeunesse, juin.

place de processus visant à limiter au maximum les discriminations à l'embauche pour aller vers plus de diversité dans les recrutements. En parallèle, certaines entreprises élaborent des chartes en interne pour caractériser leurs démarches, notamment en matière de lutte contre les discriminations à l'embauche.

5) Conclusion : les tendances du recrutement

Le recrutement reste une dimension emblématique de la GRH. Il concerne tout d'abord quasiment tous les individus, passés à un moment ou à un autre par ce processus pour intégrer une organisation. Il est aussi l'objet de toutes les attentions de la part des entreprises, attentives aux enjeux d'image et d'attractivité que cette dimension représente. Enfin, il symbolise l'adaptation permanente des pratiques et processus de GRH à leur environnement (social, culturel, technologique, économique).

Deux grandes tendances se dessinent, ces dernières années, et bouleversent la manière d'embaucher :

- le « **personal branding** » caractérise le fait que les candidats réfléchissent de plus en plus à ce qui les différencie des autres et aux valeurs qu'ils désirent véhiculer. Chacun est ainsi à même de développer sa propre marque, notamment par sa présence maîtrisée sur les réseaux sociaux. Dès lors, les pouvoirs se rééquilibrent entre recruteurs et postulants, avec une recherche de mise en cohérence entre la marque du candidat et la marque de l'entreprise. Contrairement aux CV, aux lettres et aux tests, il s'agit ici de valoriser l'identité globale de la personne et non de la synthétiser ;
- la **digitalisation** amène à utiliser de plus en plus d'outils numériques dans le processus de recrutement et à aller vers une diversification des sources et des moyens de sélection. Les informations sur les candidats deviennent de plus en plus importantes et se transforment en enjeu pour les entreprises. La question du *big data*, de la gestion des bases de données candidats et, plus loin, salariés, s'annonce comme une source nouvelle d'avantages compétitifs pour les entreprises.

À Retenir

- Le recrutement permet à l'entreprise d'attirer des ressources humaines mais aussi de communiquer sur la marque employeur de l'entreprise.
- Le recrutement est un projet à conduire avec des délais, des moyens, des indicateurs engagés dans le processus.
- Des pratiques innovantes sont régulièrement mises en œuvre :
 - la digitalisation ;
 - la valorisation des big data et du personal branding.
- Les discriminations avérées lors du processus donnent lieu à de nombreuses expérimentations.

L appréciation et la gestion des parcours professionnels

Gérer les salariés au cours de leur vie active suppose pour les entreprises de les accompagner par des outils, comme les entretiens annuels d'appréciation.

Définition : L'appréciation correspond à un processus par lequel on arrive à un jugement sur la performance passée et présente, ainsi que sur le potentiel futur d'un salarié à l'égard de l'environnement de son travail.

Les décisions de promotion, de réévaluation des salaires ou de formation nécessitent de pouvoir estimer le travail actuel du salarié, ses compétences mais aussi ses difficultés. Cette estimation donne lieu, dans les entreprises, à la mise en place d'un système d'appréciation visant à réunir l'information nécessaire pour construire les différents programmes RH, et asseoir les décisions concernant les carrières des membres du personnel. Elle concerne 77 % des entreprises privées, soit 54 % des salariés et 76 % des cadres (rapport du Centre d'Analyse Stratégique, 2011¹). L'évaluation représente donc une des pratiques de GRH les plus diffusées dans les entreprises au point où elle est qualifiée parfois de « pierre angulaire de la politique de GRH ».

Les entretiens d'évaluation permettent d'aller plus loin et de penser la carrière des salariés. Les entreprises se positionnent ainsi, aujourd'hui, plus en gestionnaires des talents pendant un temps considéré qu'en tant que gestionnaires de toute la carrière d'un salarié. Cette démarche permet notamment de penser les parcours des salariés dans les entreprises ou plus largement sur le marché du travail.

Définition : La gestion des carrières est la confrontation de deux logiques, celle de l'organisation, le « jeu », et celle des salariés, le « je ». L'organisation structure la carrière des employés en établissant les règles du jeu de leur avancement (Cerdin, 2012)².

1. CASC.A.S. « Pratiques de gestion des ressources humaines et bien-être au travail, le cas des entretiens annuels d'évaluation », *Note d'analyse*, n° 239, septembre 2011.
2. Cerdin J.-L. (2012) « Savoir gérer une carrière internationale », *Gestion*, n°3, vol. 37, p. 19-27.

1 • L'APPRÉCIATION DES SALARIÉS

L'évaluation est une pratique fortement ancrée dans l'histoire des organisations. Dès le début du xx^e siècle, la volonté de rendre adéquates les ressources humaines aux postes de travail a introduit et légitimé cette pratique. L'évaluation se voulait alors être scientifique et objective et avait pour unique enjeu de mesurer l'atteinte des résultats escomptés. L'École managériale classique, initiée par Taylor et Ford, a ainsi permis de poser les fondements d'une évaluation considérée comme un moyen de contrôler la performance essentiellement individuelle des salariés.

Dans les années 1950, cette mission de l'évaluation sera approfondie par l'étude des objectifs fixés et leur atteinte (dans le cadre notamment d'une direction par objectifs, DPO, Drucker, 1952). L'École des relations humaines apporte dès les années 1930 une vision alternative de l'évaluation, cette fois vue comme un outil de motivation individuelle et moment clé de la mise en œuvre d'un management participatif. On parle alors plus d'entretien d'appréciation pour signifier que l'on tente ainsi de déceler le potentiel du salarié. Cette évolution sémantique est riche de conséquences, puisqu'elle inscrit d'une part l'appréciation dans la subjectivité, et que d'autre part elle fait basculer l'évaluation de la « sanction » à « la mise au point ».

Dans les années 1990, la diffusion de la notion de compétence nécessite de se questionner sur ce que l'on veut mesurer. Il s'agit dès lors d'évaluer les compétences, à l'aide de référentiels de compétences, afin de mesurer les écarts entre celles requises et celles mises en œuvre, et ce, afin d'engager des processus de GRH notamment en termes de formation et de gestion des carrières.

A - Les enjeux de l'évaluation

L'évaluation envisage plusieurs questions :

- que veut-on mesurer : les résultats du salarié comparés aux objectifs qui lui étaient assignés ?
- sa capacité à réussir dans un poste plus important ?
- son potentiel d'évolution ?

Si cette pratique semble plutôt routinière (un entretien par an avec le supérieur hiérarchique guidé par une grille d'entretien), elle fait pourtant régulièrement parler d'elle. L'intérêt pour la question a notamment été relancé ces dernières années avec « l'engouement » pour la logique compétence. Il devient de plus en plus difficile d'évaluer la compétence, et l'apprécier demande aujourd'hui autre chose que les outils communément mis en œuvre par les évaluateurs.

L'évaluation touche à la fois à la performance effective mais aussi potentielle d'un individu. Ainsi, la terminologie employée diffère selon les entreprises, puisque certaines préfèrent le mot appréciation pour insister sur le potentiel du salarié, tandis que d'autres utilisent l'expression « entretien professionnel » pour insérer cette pratique dans une démarche d'anticipation et de mobilité. Ce dernier type d'entreprise procède souvent à deux entretiens annuels, un premier destiné à évaluer les objectifs et un second centré sur le devenir professionnel.

L'évaluation est un enjeu à différents niveaux.

1) La recherche de la performance

Évaluer permet aux entreprises de mesurer la performance de chaque salarié à travers des critères quantitatifs et/ou qualitatifs en lien direct ou indirect avec son poste. Il s'agit ainsi de s'assurer que ces ressources stratégiques, que sont les salariés, assurent une qualité des produits ou services produits, et contribuent à la rentabilité de l'organisation.

Cette performance renvoie à trois niveaux :

- la performance dans la tâche ; la performance contextuelle, qui permet d'élargir l'analyse au rôle joué par l'individu occupant cet emploi dans son environnement organisationnel (Borman et Motowidlo, 1993). La performance contextuelle est aussi nommée la compétence « extra-rôle » pour souligner l'intérêt d'évaluer l'appui interpersonnel, l'appui organisationnel et la conscience professionnelle d'un individu dans l'entreprise (Aleman et Borman, 2000) ; la performance adaptative, à savoir la capacité des individus à s'adapter aux nouvelles conditions et exigences d'un emploi (Pulakos *et al.*, 2002) qui est aussi recherchée aujourd'hui.

La performance est ainsi appréhendée de deux manières :

- de façon absolue, elle permet de vérifier si chaque individu a atteint les résultats escomptés au service de l'organisation ;
- de façon relative, puisque les entretiens peuvent même permettre de classer les salariés dans une entreprise. Le « ranking » se développe ainsi dans 85 %³ des entreprises françaises en attribuant par exemple un niveau A, B, C ou D.

2) Un besoin organisationnel

L'évaluation est assimilée à un rituel assorti de différentes intentions à la clé (Aubret *et al.*, 1993)⁴ :

- une **intention conservatrice** : en vérifiant qu'il y a bien adéquation entre les compétences requises et celles mises en œuvre ;
- une **intention adaptatrice** : en permettant l'adaptation progressive aux évolutions attendues ;
- une **intention orthopédique** : en complétant une lacune ou en faisant face à une défaillance ;
- une **intention élucidatrice** : en apportant de la connaissance sur l'évalué.

L'enjeu majeur est donc de contrôler grâce à des repères que toutes les facettes du comportement du salarié sont appréhendées. Il s'agit donc de mesurer les performances individuelles mais de plus en plus aussi, d'envisager plus largement les compétences des subordonnés.

3) Un besoin individuel

Tout être humain a besoin d'avoir un retour sur ses propres actions (*feed-back*). Les salariés interrogés sont ainsi plutôt favorables à l'évaluation. Ils ont l'occasion d'être reconnus comme responsables de leur activité, et d'obtenir un mieux pour eux-mêmes

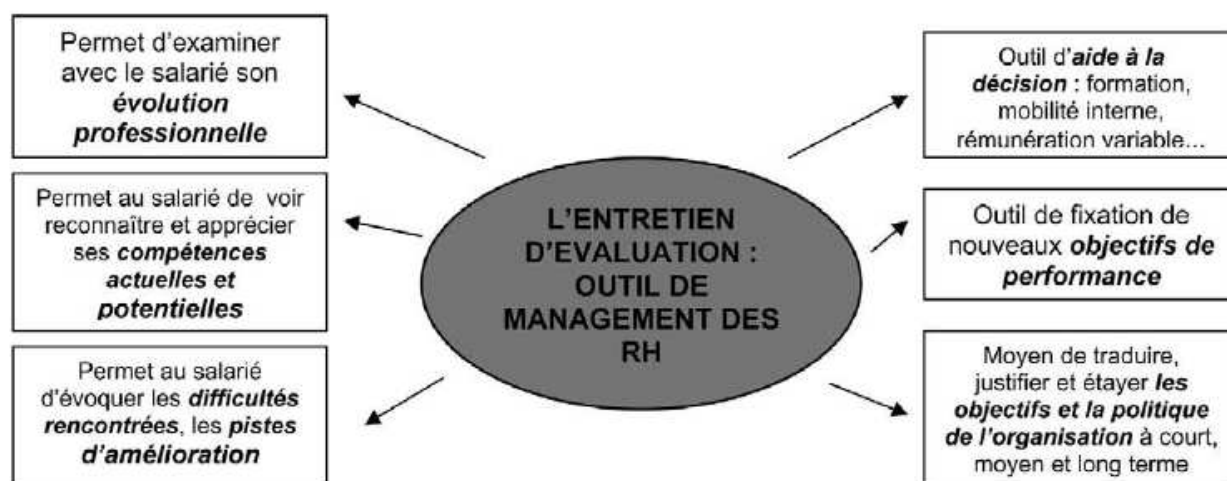
3. Enquête menée par le cabinet de conseil IDRH, 2006.

4. Aubret J., Gilbert P., Pigeyre F. (1993), *Savoir et Pouvoir, les compétences en question*, Presses Universitaires de France.

ou pour le collectif de travail auquel ils participent. En ce sens, l'évaluation peut être vue comme un outil d'émancipation, en devenant le contrepoint de l'autonomie conférée aux salariés dans leur travail. Cet enjeu est d'ailleurs reconnu par la loi, puisque la démarche est obligatoire depuis 2008 pour les cadres au forfait reconnus comme autonomes.

B - Les composantes de l'évaluation

L'appréciation ou l'évaluation est décrite par une pratique dominante, celle d'un entretien annuel organisé entre un collaborateur et son N + 1. Au cours de cet entretien doit s'installer un dialogue conduit par le supérieur hiérarchique qui possède un guide d'entretien composé de critères qu'il convient de renseigner avec le maximum de soin et de précision. C'est donc un dialogue construit, qui reprend et analyse les faits de l'année écoulée (N-1), compte tenu des objectifs fixés, des moyens et des attentes de chacune des parties (responsable et collaborateur). Ces différents objectifs peuvent être schématisés comme suit :



Les enquêtes menées auprès de responsables du personnel font apparaître une hiérarchisation des objectifs suivis :

- répondre aux vœux des salariés de savoir ce qu'on pense d'eux, ou pour évaluer leurs perspectives d'évolution ;
- responsabiliser l'encadrement, afin d'éviter les comportements discrétionnaires issus de jugements subjectifs ;
- faciliter la gestion du personnel (évaluation des potentiels, gestion des carrières) ;
- favoriser le dialogue ;
- servir de référence aux propositions d'augmentation de salaires ;
- fournir des données pour la formation.

La procédure d'évaluation présente finalement un intérêt pour l'entreprise (pour suivre la contribution de chacun, repérer les dysfonctionnements ou améliorer le contrôle), pour le management (en permettant de dresser un diagnostic régulier des ressources humaines de l'unité), pour l'apprécié (en étant synonyme de *feed-back* par rapport à son travail). Cette procédure est aujourd'hui un support à la lutte contre les discriminations.

1) Quel objet évaluer ?

Si l'évaluation concerne toujours des individus ou des groupes d'individus dans l'entreprise, elle ne s'intéresse pas forcément aux mêmes dimensions ou caractéristiques de ces individus.

L'évaluation peut être globale ou de comportements :

- ***l'évaluation globale*** : permet d'évaluer les personnes qui constituent une équipe en identifiant le meilleur et le moins bon, pour ensuite mener la même étude comparative pour le reste du groupe. Un classement général s'opère à la suite de ces tris successifs ;
- ***l'évaluation par critères*** : consiste à envisager les comportements, les résultats d'une personne dans son travail. Elle suppose de mettre au point des critères.

Dans la plupart des cas, les résultats sont tenus pour essentiels, mais l'on se préoccupe aussi de la façon dont ils sont obtenus, c'est-à-dire des comportements au travail.

2) Les acteurs

De multiples acteurs sont impliqués dans le processus d'évaluation :

- les concepteurs décidant de la visée de l'évaluation : les dirigeants et RH ;
- les spécialistes qui élaborent les procédures et veillent à leur bon fonctionnement (au service RH + consultants) ;
- les évaluateurs (les responsables hiérarchiques) ;
- les évalués (salariés qui constituent la population à étudier).

Un même acteur peut être à la fois un concepteur, un évaluateur et un évalué.

Dans certaines entreprises, la population à évaluer est particulière : cadres, non-cadres. Les outils utilisés seront alors spécifiques à cette population.

3) Le processus

Les procédures représentent la partie technique du processus. Ces dernières représentent la part visible de l'évaluation. Il n'y a pas de technique universelle, mais chaque entreprise met au point sa propre grille d'évaluation.

En général, cette instrumentation de l'évaluation suit plusieurs étapes :

1. Choix du moment où doit se dérouler l'appréciation ;
2. Support de l'appréciation (élaboration et validation de la grille) ;
3. Information puis formation des évaluateurs ;
4. Lancement de l'appréciation (par vagues successives) ;
5. Tableaux de bord de réalisation (pourcentage des salariés appréciés) ;
6. Circuit documentaire et de signature, archivage ;
7. Utilisation pour d'autres dimensions de la GRH : formation, rémunération, carrière.

Les procédures d'évaluation sont en outre encadrées par des obligations légales. C'est ainsi que l'article L. 1222-2 du Code du travail spécifie que les informations demandées ne peuvent avoir pour finalité que d'apprécier les aptitudes professionnelles du salarié à l'exclusion des éléments en rapport avec sa vie privée. Ces informations doivent présenter un lien direct et nécessaire avec l'évaluation de ces aptitudes.

Les appréciations figurant dans les zones de commentaires du support d'évaluation doivent être pertinentes, adéquates, non excessives et purement objectives. Ainsi, en avril 2008, une entreprise a dû payer 40 000 euros d'amende pour avoir mentionné dans ses fichiers d'évaluation des commentaires « subjectifs voire douteux ».

Ensuite, l'article L. 1222-3 précise que le salarié doit être informé préalablement des méthodes et techniques d'évaluation mises en œuvre à son égard.

Les résultats obtenus sont confidentiels à l'égard des tiers, alors que le salarié concerné bénéficie d'un droit d'accès, de rectification et d'opposition comme l'a rappelé la CNIL en mai 2011.

Enfin, le comité d'entreprise doit être consulté et informé sur les moyens et techniques permettant le contrôle des activités des salariés.

4) Le référentiel

L'appréciateur doit avoir la légitimité pour émettre un jugement sur celui dont il apprécie l'action. Un enjeu de l'évaluation est de faire en sorte que le référentiel (ou guide d'entretien) soit partagé et reconnu autant par l'évaluateur que par l'évalué. Il n'y a pas de grille type mais autant de grilles envisageables que d'entreprises et que de postes dans ces mêmes entreprises.

En général, une seule grille est mise au point pour une même entreprise. Elle comporte :

- l'identification du salarié, de son poste, de son ancienneté, de sa catégorie socioprofessionnelle, de sa relation avec le N + 1 ;
- le rappel des principaux objectifs fixés l'année précédente (opérationnels, mais aussi comportementaux) ;
- l'appréciation de la performance dans le poste : missions opérationnelles détaillées ;
- l'appréciation du comportement du salarié : managérial et/ou dans l'entreprise ;
- l'étude de son potentiel et de ses attentes ;
- dans certains cas, les besoins de formation et les évolutions de carrière sont mentionnés dans la grille.

Les critères retenus dans la grille doivent être réfléchis. Des gardes fous sont déjà posés par la loi pour éviter les dérives.

Les méthodes et techniques d'évaluations des salariés doivent ainsi être pertinentes au regard de la finalité poursuivie (C. trav., art. L. 1222-3 al. 3), et les informations demandées à un salarié ne peuvent avoir comme finalité que d'apprécier ses aptitudes professionnelles (C. trav., art. L. 1222-2). Récemment (09/2011) la Cour d'Appel de Toulouse a ainsi suspendu le système d'évaluation de 5 000 cadres d'Airbus en France pour cause de « critères comportementaux non conformes aux exigences légales ».

Les évaluateurs devaient entre autres estimer des valeurs de l'entreprise comme « agir avec courage » ou « faire face à la réalité ». Si les critères comportementaux sont utiles dans nombre de métiers et de postes, il est donc nécessaire de vérifier qu'ils sont en lien avec l'activité professionnelle (recommandation du CAS en 2011).

L'évaluation donne lieu à l'attribution de notes (lettres ou échelles) et à la rédaction de commentaires, normalement de la part du supérieur et du subordonné.

Ce document doit être signé par les deux intéressés pour qu'il soit ensuite utilisé.

Dans le cas d'un litige, un médiateur peut être nommé (le dirigeant de l'entreprise ou un membre du service RH).

La direction des ressources humaines centralise ces documents, qui sont ensuite étudiés en comité de direction.

Un exemple d'évaluation chez Valeo

L'évaluation suit un processus assez générique au sein de l'équipementier automobile :

- 1) une semaine de préparation individuelle du côté du manager et du salarié ;
- 2) 3 h de meeting avec ton N + 1 ;
- 3) une semaine pour rédiger le compte rendu ;
- 4) le deuxième meeting durant 1 h 30 en focalisant sur la prévision et les objectifs de l'année suivante ;
- 5) pendant une semaine, N + 1 discute avec N + 2 afin de rédiger le commentaire de l'année globale sur le salarié ;
- 6) une à deux semaines pour finir et compléter le document de l'entretien annuel et rendre tous à RH à la fin.

Les objectifs de l'évaluation sont variés selon les trois différents acteurs : manager, DRH et évalué. Il s'agit en définitive de faire le bilan sur trois grandes compétences :

- compétences générales correspondant à la culture de Valeo : San Gen Shugi ;
- compétences professionnelles qui liées aux différents métiers ;
- compétences à écrire qui répondent à la demande de chaque poste.

C - Quel devenir pour l'évaluation ?

L'évaluation du personnel peut donc être utile à tous les niveaux de l'organisation, en fournissant des repères à chacun et en permettant d'appréhender certains contenus du travail et leurs liens avec le reste de l'organisation. Elle n'est donc pas « mauvaise en soi » (Dejours, 2003). C'est plutôt la place qui lui est faite qui questionne.

1) Une démarche fortement critiquée

Des disparités dans l'évaluation

Selon l'enquête Sumer 2010, 56 % des salariés ont au moins un entretien individuel d'évaluation par an avec leur supérieur hiérarchique. Dans plus des trois quarts de ces cas, l'évaluation individuelle repose sur des critères jugés « précis et mesurables » par le salarié concerné. L'entretien individuel d'évaluation fondé sur des critères « précis et mesurables » mais sans objectifs chiffrés concerne, quant à lui, 20 % des salariés. De manière plus précise, 34 % des salariés ont des « objectifs chiffrés précis à atteindre ». À l'inverse, un tiers des salariés n'ont ni entretien individuel d'évaluation, ni objectifs chiffrés. Ceux qui ont des objectifs chiffrés sans bénéficier d'un entretien individuel d'évaluation fondé sur des critères précis et mesurables, soit 13 % des salariés, sont surexposés à la plupart des facteurs psychosociaux de risque : leur travail comporte plus de demande psychologique et émotionnelle, plus de conflits éthiques et d'insécurité, moins de soutien social.

Les entretiens individuels d'évaluation « avec critères précis et mesurables » apparaissent donc comme protecteurs vis-à-vis de l'exposition à plusieurs facteurs psychosociaux de risque, alors qu'au contraire les objectifs chiffrés sont associés à un surcroît d'exposition.

Source : DARES Analyses, janvier 2015

a) Une source de stress

Le *feed-back* sur le travail repose sur la confiance installée entre l'évaluateur et l'évalué, et n'est pas exempt de risques notamment psychosociaux. « L'évaluation alimente donc le besoin de reconnaissance plus qu'elle ne le comble » (Vidaillet, 2013).

L'entretien d'évaluation est une source de stress, car :

- il renforce tout d'abord le sentiment de subordination du salarié à l'égard de son employeur, puisqu'il ne peut s'y soustraire après avoir été informé des modalités de cette pratique ;
- il renvoie aussi au salarié son isolement dans le collectif de travail, puisqu'il se retrouve alors seul face à son supérieur, et seul à être évalué indépendamment de ses collègues (rappelons qu'il ne peut se faire assister lors d'un entretien d'évaluation, sauf en cas de médiation demandée). Dès lors, l'évaluation peut être aisément perçue comme une obligation et « un mauvais moment à passer ».

Selon les relations entretenues avec son évaluateur, cette pratique peut même se révéler stressante, dans des situations de conflits notamment, lorsque l'évaluation devient un instrument de domination d'un individu sur un autre. L'évaluation peut même se révéler « délétère » (Dejours, 2011)⁵.

Le stress naît aussi à cause des enjeux même de l'évaluation. Les salariés doivent prouver l'atteinte d'objectifs assignés par ceux-là même qui leur attribuent les moyens pour les atteindre. Comment dès lors défendre ses résultats quand on est dans une situation de « travail empêché » (Clot, 2012)⁶ ? L'analyse stratégique explique bien que les salariés gardent pour eux une partie de « leurs ficelles » (Dejours, 2003) afin de préserver leur position dans l'organisation. Ils peuvent aussi ne pas avoir conscience que les astuces qu'ils mobilisent sont des contributions à l'efficacité productive, parce qu'ils ne parviennent pas à mettre des mots sur des pratiques.

Enfin, l'évaluation norme les comportements : « *le fait d'évaluer crée aussi des modèles pour tous. Sous prétexte d'évaluer, il s'agit en fait de normer, diriger, prescrire, encadrer les comportements en enfermant et en uniformisant les façons de travailler* » (Vidaillet, 2013). Cette uniformisation peut être un frein à l'innovation et à la déviance.

Tous ces éléments se conjuguent et montrent la difficulté à rendre visibles et donc évaluables les pratiques des salariés. D'autre part, l'évaluation individuelle met en concurrence les salariés les uns avec les autres, et entraîne ainsi des pressions très fortes (Dejours, 2007).

La Cour de cassation a même reconnu que cette pratique pouvait représenter un danger. En 2003, elle a établi un lien entre l'évaluation et les risques psychosociaux, à partir du cas d'un salarié qui était tombé en dépression nerveuse après son entretien au cours duquel il s'était vu rétrogradé. Quatre ans plus tard, elle a imposé, avant toute évaluation, la consultation du CHSCT estimant que les modalités et les enjeux de cette pratique sont « manifestement de nature à générer une pression psychologique ».

5. Dejours C. (2011), « La psychodynamique du travail face à l'évaluation : de la critique à la proposition », *Travailler*, n° 25, p. 15-27.

6. Clot Y. (2012), *Le travail à court terme : pour en finir avec les risques psychosociaux*, La Découverte, coll. « Cahiers libres ».

b) Les utilisations contestées de la méthode

L'évaluation permet le plus souvent d'individualiser les rémunérations, de gérer les carrières ou de procéder à des choix de formations, à la condition cependant que le système soit pertinent, objectif et transparent. Or les liens entre évaluation et décisions de gestion sont souvent périlleux à mettre en place, comme le souligne l'exemple précédent d'Atos. L'utilité de cette démarche est alors questionnée, puisqu'il paraît difficile d'établir des liens directs entre l'évaluation et ses effets. Cette pratique peut dès lors devenir un outil de légitimation de décisions prises de manière informelle à un niveau plus local, managérial.

Le caractère illicite du « forced ranking »

Le 27 mars 2013, la Cour de cassation affirme son illicéité à travers le cas de Hewlett-Packard en France. Il était reproché à l'entreprise d'imposer un classement des salariés en 5 groupes de performances, selon des proportions fixées à l'avance : le groupe le plus faible devait comporter au moins 5 % de salariés, le groupe le plus performant au maximum 20 %.

Pour les juges, l'existence de quotas impératifs n'est pas admissible, car elle peut conduire l'évaluateur à classer dans le groupe des « moins bons » des salariés qui auraient mérité une meilleure appréciation si seule l'analyse de leur travail avait été prise en compte.

Or, l'évaluation professionnelle des salariés doit être fondée sur des méthodes et des critères objectifs et pertinents.

Bien souvent, les critiques formulées tiennent donc plus à la nature de l'évaluation. Le poids des critères chiffrés, l'accent mis sur l'individu au détriment du collectif, et l'utilisation des résultats sont associés à des effets pervers pour cette pratique RH.

2) Les évolutions possibles de la démarche

a) L'auto-évaluation

Tout être humain a potentiellement les ressources nécessaires pour avoir un regard, parfois même critique, sur son travail. Il tentera alors naturellement de mettre en œuvre une auto-régulation avec son environnement. L'auto-évaluation valorise justement cette capacité. Cette démarche permet alors au salarié de se préparer à son entretien annuel mais aussi d'alerter ses supérieurs en cas de difficultés ou lorsqu'un projet par exemple dérape.

Les questions clés d'une auto-évaluation

Mon auto-positionnement par rapport à ma fonction et à mes activités

Quel est mon degré de satisfaction dans le poste que j'occupe ?

Qu'est-ce qui m'intéresse le plus dans mon travail ?

Est-ce que je suis à l'aise dans la réalisation des tâches qui me sont confiées ?

Quels sont mes points forts ? Mes points faibles ?

Mon expérience professionnelle

Quels sont les postes que j'ai occupés depuis mon entrée dans l'entreprise ?

Quelles sont les activités nouvelles que j'ai réalisées depuis deux ans ?

Quelles sont les formations que j'ai suivies au cours de cette période ?

Ai-je utilisé les connaissances acquises en formation dans mon activité quotidienne ?

Quelles sont les compétences que j'utilise hors de mon activité professionnelle ?

Ma connaissance des évolutions de l'entreprise

Est-ce que je connais les évolutions potentielles de l'entreprise dans les prochaines années ?

Quelles compétences ces nouveaux développements nécessiteront-ils ?

Quelle pourrait être ma contribution à ces évolutions ?

Mon projet professionnel

Est-ce que je souhaite développer mes compétences dans le poste que j'occupe ?

Y a-t-il un autre poste que j'aimerais occuper au sein du service ou de l'entreprise ?

Est-ce que j'aspire à occuper des fonctions de responsabilité hiérarchique ou de responsabilité technique dans l'entreprise ?

Quelles compétences dois-je acquérir pour occuper ce nouveau poste ?

Les moyens à mettre en œuvre pour faire avancer mon projet

Quelle sorte d'investissement suis-je en mesure de mettre en œuvre pour mener à bien ce projet professionnel ? Formation hors du temps travail, utilisation de mes heures de DIF ?

Qu'est-ce que j'attends de l'entreprise dans la réalisation de ce projet ?

b) La multiplicité des entretiens

Conduire plusieurs entretiens dans l'année permet de faire des rappels réguliers sur les objectifs et de pouvoir ajuster les actions et comportements avant la sanction annuelle. Envisager périodiquement l'évolution de carrière évite ainsi de réduire la carrière à une sanction ou une rétribution de l'atteinte des objectifs venant juste d'être estimés.

Plus connue ***l'appréciation à 360°*** permet à certains salariés d'être évalués par plusieurs personnes susceptibles de pouvoir juger des facettes complémentaires de son travail. Les subordonnés N-1 et N-2, les pairs, les supérieurs hiérarchiques N + 1 et N + 2, mais aussi des clients, fournisseurs ou autres relations professionnelles sont ainsi sollicités. Elle présente les avantages de l'intersubjectivité, la possibilité de contextualiser les données et donc de les relativiser. Particulièrement utilisée dans les grandes entreprises nord-américaines ou pour certains profils (commerciaux, consultants ou hauts potentiels), la méthode du 360° est cependant coûteuse à mettre en œuvre et source potentielle de contradictions, de dilemmes et de conflits au sein de l'organisation.

Pour son volet positif, l'évaluation peut être considérée comme juste et équitable, et à l'origine de plus d'implications, de motivation et même de productivité des salariés. Pour son volet négatif, elle reste taxée de contre-productive, source de pressions et de souffrances. L'enjeu pour les entreprises est donc de tenter de pallier les effets pervers et les limites de cette démarche de gestion. Il devient dès lors important de créer des espaces pour pouvoir « débattre des différentes perceptions du "travail bien fait" » de manière moins formalisée que les entretiens souvent mis en place, selon le psychologue du travail Clot (2012). Il s'agit d'inventer désormais une « méthode d'évaluation sévère et rigoureuse » qui ne passe pas « par la mesure quantitative, mais par des épreuves de jugement qualitatives » pour contribuer à la reconnaissance du travail, facteur de construction de la santé des salariés (Dejours, 2011).

2 • LA GESTION DES PARCOURS PROFESSIONNELS

Depuis une vingtaine d'années, les carrières traditionnelles sont de plus en plus supplantées par une diversité des parcours professionnels dans, entre et hors des entreprises. La gestion des carrières, signifiant la prise en main du salarié par les dispositifs de l'entreprise pour l'amener à évoluer, devient ainsi de plus en plus une gestion des parcours professionnels, signifiant la multiplicité des chemins suivis par les personnes tout au long de leur vie active. On parle ainsi de « carrière protéenne » pour caractériser le fait que l'individu est désormais positionné comme étant responsable de son développement et l'acteur premier de son succès professionnel.

A - La diversité des carrières

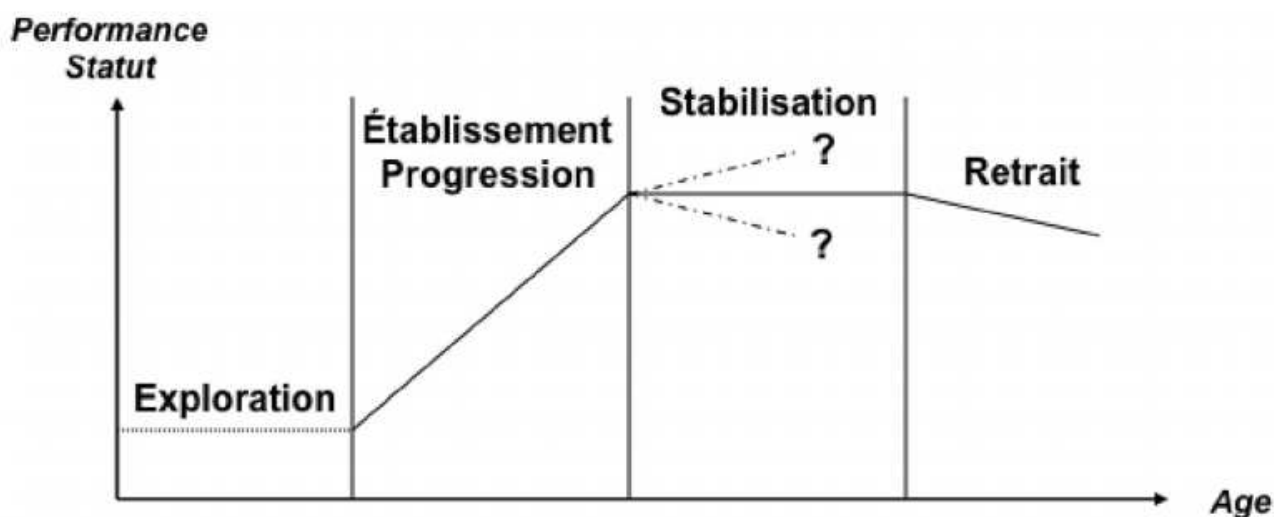
La carrière est considérée comme porteuse de dimensions qui viennent aujourd'hui à l'encontre des évolutions d'une société ancrée dans la flexibilité et une vision plus court-termiste. Dès lors, ce sont donc deux paradigmes qui s'opposent quant à la gestion de l'évolution des salariés dans les entreprises.

	Carrière traditionnelle	Carrière protéenne
Acteur principal	L'entreprise	Le salarié
Sources de motivation	Pouvoir et responsabilités	Croissance et autonomie
Possibilités d'évolutions	Réduites	Nombreuses à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise

Si des entreprises se positionnent toujours dans une vision traditionnelle de la carrière (en France, on peut citer les anciennes entreprises publiques comme Orange, La Poste ou EDF), de nombreuses organisations sont ancrées dans une perspective protéenne et plus responsabilisante pour leurs salariés.

1) La diversité des formes de carrière

En 1976, Hall avait développé un modèle permettant de caractériser une évolution classique de carrière.



Cette représentation de la carrière soulignait la quasi-prévisibilité de toute carrière débutant par une phase d'exploration, visant à mettre en place une « image professionnelle », suivie d'une progression permettant de faire pousser des racines dans l'organisation, puis d'une phase de stabilisation, et souvent d'une étape de retrait. Cette vision linéaire de la carrière a été révisée par son auteur pour aller vers une vision qualifiée de « récursive ». Hall *et al.* (1996) précisent que « nous voyons maintenant, à la place d'un jeu d'étapes de carrière durant une vie, qu'il existe une série de mini-stades de carrière à travers une vie ». Au cours d'une vie de travail, la succession de ces quatre phases peut ainsi se répéter plusieurs fois. La durée de chaque phase devient alors plus courte et cette récursivité reflète les discontinuités des nouvelles carrières.

Les carrières nomades

Des individus construisent leur carrière en dehors des modèles, en étant guidés par leurs propres critères de réussite. Ils sont qualifiés dans la littérature de « nomades ». Ils sont ancrés dans la flexibilité et le court-terme et changent régulièrement d'organisations. Les entreprises recrutent de plus en plus ces profils « atypiques » afin de valoriser les multicompetences acquises dans différents contextes et de transférer en interne certaines compétences.

2) La diversité des modèles de gestion des carrières

Si le paradigme a changé, les entreprises adoptent aussi des modèles très différents :

- **le modèle bureaucratique ou traditionnel** est souvent observé dans les grandes entreprises. Des processus formalisés et des outils sont mis en place pour décider des promotions et confier de plus en plus de responsabilités à ceux qui accèdent aux niveaux hiérarchiques supérieurs ;
- **le modèle professionnel** est bâti sur l'expertise, le savoir et la réputation des salariés. Ces derniers n'évoluent pas nécessairement en termes d'échelons hiérarchiques, mais ils sont accompagnés dans l'accumulation de leur expertise ;
- **le modèle entrepreneurial** repose sur la valorisation de l'initiative individuelle. Les PME ou entreprises innovantes généralement ancrées dans cette perspective privilégient les capacités personnelles et les parcours différenciés des salariés ;
- **le modèle socio-politique** traduit les situations baronniques ou claniques observées dans certaines organisations. Ce sont les relations et les habiletés sociales qui construisent la carrière.

Ces différents modèles peuvent coexister dans une même entreprise. Ils traduisent la pluralité des conceptions de carrière installées (volontairement ou pas) dans les organisations.

3) La diversité des conceptions de carrières

Développées par Schein dans les années 1960, les ancrs de carrières soulignent que les parcours professionnels des individus sont guidés par des forces motrices qui influencent leurs décisions quant aux types d'emplois choisis ou quant au poids à donner à leur vie professionnelle. Un questionnaire auto administré permet ainsi à chacun d'identifier le type d'ancres dominantes qui oriente aujourd'hui ses choix professionnels.

Huit types d'ancres sont distingués :

- l'ancre technique/fonctionnelle (TF) ;
- l'ancre managériale/de direction (CD) ;
- l'ancre autonomie/indépendance (AI) ;
- l'ancre stabilité/sécurité (SS) ;
- l'ancre esprit d'entreprendre (EE) ;
- l'ancre service/dévouement (SD) ;
- l'ancre défi (Dé) ;
- l'ancre mode de vie (MV).

En prolongement, Dahan et Dufour (2012)⁷ identifient quatre conceptions du succès de carrière, à savoir les carrières :

- « Regardez-moi », impliquant une ascension rapide dans une organisation soutenue par des alliances avec des cadres supérieurs ;
- « Un pour tous, tous pour un », inscrites dans un investissement collectif dans une ou plusieurs équipes et une ascension relativement lente ;
- « Eurêka ! », concernant surtout les experts qui investissent dans le développement professionnel ; elles engendrent une trajectoire lente et spiralée ;
- « Non, merci ! », concernant les personnes souhaitant un équilibre de vie avec une variété de trajectoires de carrières, soit lente, ascendante ou spiralée.

Comme le soulignent Dahan et Dufour, différentes métaphores peuvent caractériser la variété des conceptions de la carrière : de l'escalier ou de la flèche, de la clé, du sport, du voyage ou de la croisée des chemins. Ainsi, selon les attentes, les parcours, les compétences des individus, mais aussi selon les organisations considérées, les trajectoires seront différentes (ainsi que leurs représentations).

L enjeu de la gestion des seniors

Les travailleurs dits « âgés » préoccupent les entreprises. Les salariés vieillissants sont soit quasi systématiquement évincés, soit retenus exagérément. La France est en effet une nation que l'on peut qualifier de « vieillissante ». La notion de fin de vie professionnelle est donc finalement remise en cause, notamment face à des évolutions sociales et individuelles liées à une société qui diffuse une nouvelle image des plus de 50 ans (cf. le concept de « maturation » et un nouveau rapport au temps en termes de « temps qu'il reste à vivre »).

Les politiques mises en œuvre par les entreprises répondent à ces évolutions. **La négociation collective**

La loi oblige les entreprises à négocier et à conclure des accords collectifs sur l'emploi des seniors. Ainsi, les entreprises de 50 à 300 salariés devront être couvertes par un accord de branche en la matière. En cas d'absence d'accord de branche, elles devront conclure leur propre accord ou, à défaut, élaborer un plan d'action. Quant aux entreprises d'au moins 300 salariés, elles devront conclure un accord collectif d'entreprise ou, à défaut d'accord, mettre en place un plan d'actions.

7. Dahan J. et Dufour Y. (2012) « Réussir sa carrière : qu'est-ce que cela signifie ? », *Gestion*, vol. 37, p. 6-18.

Des politiques de RH non discriminatoires

Les départs anticipés subventionnés sont aujourd'hui bannis, même si des pratiques déviantes de congés de fin de carrière, de mises à disposition, de consultings partiels internes, se répandent.

L évolution de carrière des seniors

Certaines pratiques RH devraient permettre de gérer l'évolution de carrière des seniors :

- la formation doit continuer à être proposée à ces salariés, pour leur permettre de se repositionner ;
- le mentorat permet de créer un échange de savoirs entre ces salariés expérimentés et des entrants ;
- la gestion des paliers de carrière doit se faire bien en amont, en anticipant les parcours professionnels sur le moyen terme ;
- les ergonomes du travail peuvent aider les entreprises à adapter leurs conditions de travail à l'évolution physique des salariés ;
- des primes d'ancienneté peuvent être attribuées afin de motiver les seniors ;
- le départ peut être anticipé, afin d'aménager une transition entre la vie professionnelle et la retraite ;
- l'entretien d'évaluation joue un rôle certain dans la gestion des seniors. Il devrait permettre de déceler le sentiment de fin de vie professionnelle.

L'enjeu est de maintenir l'équité intergénération, de manière à ce que la gestion des seniors impulse la gestion des autres classes d'âges. Ces pratiques ont été adoptées par certaines entreprises et ne représentent cependant que des orientations possibles. Chaque organisation doit en effet penser cette nouvelle problématique en la confrontant à son contexte propre.

B - Les outils mis en œuvre par les entreprises

1) La gestion des mobilités

Les gestionnaires des carrières ont en charge d'organiser différents types des mobilités dans les entreprises :

- la mobilité verticale ou la promotion traduisent une ascension hiérarchique du salarié en termes de poste, de responsabilités et souvent de rémunération.
Ex : passer d'agent de maîtrise à cadre ;
- la mobilité horizontale ou fonctionnelle correspond à un changement de poste, fréquemment au même niveau hiérarchique.
Ex : changer de service mais pour un même type de poste ;
- la mobilité d'environnement signifie que le salarié va changer de lieu de travail, de système social. Elle inclut la mobilité géographique.
Ex : expatriation, changement d'établissement ;
- la mobilité externe correspond à la sortie du salarié de l'entreprise pour différentes raisons et vers différentes évolutions.
Ex : démission, création d'entreprise (essaimage).

2) Les principaux dispositifs

a) La politique de mobilité

La politique de mobilité à l'échelle d'une entreprise repose sur différentes variables :

- le volume de mobilité souhaité ;
- les catégories professionnelles concernées et la répartition du volume de mobilité ;
- les filières « normales » de développement de carrière ;
- les fourchettes de temps d'occupation d'une fonction ;
- l'équilibre entre la mobilité externe et la mobilité interne ;
- l'assurance donnée aux différents acteurs.

b) Les outils mis en place

La politique de mobilité s'appuie également sur *différents types d'outils de gestion* :

- **les bilans de compétences** permettent au salarié de faire le point avec un prestataire sur ses compétences. Ils se déroulent en trois phases, en général sur une journée : une phase préliminaire pour définir les attentes et les besoins du salarié, une phase d'investigation pour analyser ses capacités, une phase de conclusion pour envisager ses évolutions possibles. Les résultats sont destinés uniquement au salarié qui peut ensuite choisir de les communiquer ou pas à son entreprise ou à un tiers ;
- **les bilans de carrière** sont organisés dans les entreprises afin de faire le point avec les salariés sur leur carrière passée et les perspectives à venir. Les bilans de milieu de carrière, à 45 ans, sont désormais instaurés dans de nombreuses entreprises ;
- **les observatoires des métiers et les cartes de métiers** dressent un panorama des métiers et des proximités entre ces métiers afin d'envisager les parcours des salariés et les transversalités des métiers ;
- **les bourses d'emplois** informent les salariés des postes à pourvoir dans les entreprises ;
- **les organigramme de remplacement (ou plans de succession)** permettent de prévoir le remplacement des titulaires en différentes circonstances.

Ces dispositifs sont alimentés et/ou complétés par d'autres outils RH, comme l'entretien d'évaluation, les démarches de formation, les rémunérations, les conditions de travail, le coaching, les *centres d'assessment*... Dans les grandes entreprises, les comités de carrière (composés généralement des dirigeants, des RRH et de certains managers de proximité) sont organisés pour décider des évolutions de carrière des salariés de l'entreprise. Il s'agit d'aller vers la cohérence entre les décisions locales/globales, entre les logiques métiers, et de rendre plus acceptables les décisions prises, notamment pour les promotions aux échelons hiérarchiques élevés.

C - La gestion des hauts potentiels

La grille de Ference (1977) caractérise les différentes catégories de salariés dans l'entreprise selon leurs performances et leurs perspectives d'évolution dans l'entreprise. Quatre plateaux de carrière sont ainsi identifiés et nécessitent des modes de gestion différents.

	Perspectives d'évolution faible	Perspectives d'évolution forte
Performances faibles	Branches mortes	Espoirs
Performances fortes	Piliers	Étoiles

Les entreprises mettent en œuvre des dispositifs particuliers pour les espoirs et les étoiles afin d'assurer leur développement.

1) Les traits des hauts potentiels

Les « hauts potentiels » sont présentés comme des individus ayant des chances de réussir à devenir dirigeants dans un temps donné relativement court (Cadin, Guérin, Pigeyre, 2007). Ils sont identifiés comme ayant une capacité certaine à manager et à évoluer dans la hiérarchie rapidement. Ces talents possèdent en général des compétences diverses combinant une forte performance, une ambition ou un projet professionnel, une insertion dans des réseaux, un leadership affirmé, une capacité de travail et d'apprentissage, ainsi qu'une capacité à prendre des décisions. Si ces critères sont en général estimés, ils sont de plus en plus élargis dans les entreprises afin de diversifier les profils de ces talents.

2) La gestion des hauts potentiels

Différents dispositifs sont mis en place pour gérer les hauts potentiels dans les entreprises :

- à l'entrée des employés, des « *graduates programs* » se développent afin de sélectionner dès leur entrée les potentiels de demain. Un processus de sélection est mis en place en plus des démarches classiques, afin de tester les capacités des jeunes recrues, très souvent diplômées de grandes écoles ;
- au cours de la carrière des employés, des outils sont développés dans les entreprises pour identifier leur haut potentiel. Des comités de carrière dédiés sont organisés par les entreprises afin de sélectionner « leurs dirigeants de demain » :
 - les entretiens d'évaluation complétés par des entretiens de performance ou de potentiel représentent le socle de cette identification. Les résultats, tant quantitatifs que qualitatifs, sont examinés et se doivent d'être de haut niveau pour pouvoir prétendre à cette catégorisation, ces outils sont le plus souvent complétés par des entretiens avec différents acteurs en relation avec ces prétendants (par le biais d'entretiens à 360°, notamment) afin de tester les comportements et les différentes facettes des compétences,
 - des tests et des entretiens complètent ce processus.

Dans les deux cas, les personnes identifiées comme hauts potentiels ont des parcours rapides, faits de changements réguliers de postes avec des missions à challenge. Des fonctions à l'international, transversales, fonctionnelles, constituent des passages quasi incontournables au cours du parcours du haut potentiel.

La gestion des hauts potentiels chez Orange

Le *graduate program* est composé de 60 personnes par an insérées dans le « Telecom Talents ». Ce sont des jeunes diplômés bac + 5, jugés performants à la suite d'un premier test de maths et de français, d'une évaluation de leur personnalité lors de l'*assessment center*, d'un entretien de personnalité individuel et d'exercices collectifs par groupe de 5 ou 6 (pour évaluer notamment les capacités de leadership et de conviction).

L'entreprise a aussi mis en place un guide pour aider à identifier les hauts potentiels à tout moment de leur carrière. Pour ces « *talents pool leaders* », le potentiel est présenté comme un ensemble de qualités humaines, notamment la capacité à apprendre plus vite que les autres, l'esprit de leader, l'adaptabilité aux changements et la gestion du stress. Il faut aussi être tourné vers l'avenir et envisager un futur dans l'entreprise. Les managers présentent ensuite leurs candidats lors d'une « *review* ». Les membres du comité de direction se réunissent pour étudier le cas de chaque cadre repéré, une fois par an. Les RH font aussi passer des tests de personnalité pour éclairer les facettes du profil, afin par exemple de comprendre comment ce dernier gère son stress, capitalise sur ses échecs ou se remet en cause. Les services de ressources humaines organisent aussi des entretiens à 180 ou 360°. Une fois cette batterie de tests réalisée arrive la phase finale de la détection du haut potentiel : le passage du candidat en *assessment center*. Pendant une journée, les cadres qui ont été repérés en amont sont envoyés dans ce centre extérieur à l'entreprise, où ils sont soumis à toute une série de tests, notamment psychométriques, et surtout à des mises en situation. Chez Orange, les salariés considérés comme faisant partie de cette catégorie sont ensuite engagés vers des formations spécialement conçues pour eux, des sortes de MBA internes, des échanges internationaux ou du coaching individualisé.

La carrière est aujourd'hui de plus en plus pensée comme une démarche dont chaque salarié ou individu est responsable. L'enjeu pour les entreprises revient dès lors davantage à accompagner un temps de la vie professionnelle de leurs salariés en les aidant à développer leurs compétences en cohérence avec les besoins de l'organisation. Pour les deux parties, l'enjeu réside dans l'employabilité, à savoir la capacité du salarié à se maintenir en état de trouver un autre emploi que le sien, dans ou en dehors des métiers qu'il exerce actuellement, dans ou en dehors de son entreprise.

À Retenir

- L'évaluation permet de faire régulièrement le bilan sur la performance et sur le potentiel d'un individu.
- Cette démarche est au cœur de beaucoup de décisions RH, mais elle fait l'objet de critiques quant à la mesure de la performance et ses effets sur le salarié.
- La gestion des parcours professionnels s'inscrit dans un changement de perspective. La vision linéaire de la carrière a laissé place à une vision réursive où l'employabilité est le maître-mot.
- Les parcours professionnels sont de plus en plus divers. La gestion des seniors et la gestion des hauts potentiels font l'objet de toutes les attentions de la part des entreprises.

La rémunération

La rémunération est au centre d'enjeux économiques et sociaux, mais elle est aussi l'objet de préoccupations des salariés, et ce, tout au long de leur vie professionnelle. Elle suscite de nombreuses interrogations comme : « Que faut-il payer ? (le poste, la personne, les performances ?) », « Comment faut-il payer ? », « Quels enjeux privilégier dans la fixation de la rémunération ? ».

Définition : Selon l'article L. 242-1 du Code de la sécurité sociale, constituent des rémunérations « toutes les sommes versées aux travailleurs en contrepartie ou à l'occasion du travail, notamment les salaires ou gains, les indemnités de congés payés, le montant des retenues pour cotisations ouvrières, les indemnités, primes, gratifications et tous autres avantages en argent, les avantages en nature, ainsi que les sommes perçues directement ou par l'entremise d'un tiers à titre de pourboire. La compensation salariale d'une perte de rémunération induite par une mesure de réduction du temps de travail est également considérée comme une rémunération, qu'elle prenne la forme, notamment, d'un complément différentiel de salaire ou d'une hausse du taux de salaire horaire. »

La question de la rémunération se trouve ainsi au cœur de la relation qui lie un employeur et ses salariés, en constituant la part explicite du contrat de travail : le salarié reçoit un salaire en contrepartie de l'exécution d'un travail. La rémunération fait donc référence au couple contribution/rétribution associé à la relation d'emploi dans l'entreprise.

Quelques repères sur les rémunérations en France

Plusieurs tendances récentes marquent actuellement les rémunérations en France (INSEE, édition 2015 sur les salaires 2012).

Le salaire brut moyen mensuel dans le privé et les entreprises publiques s'établit à 2 157 euros, la rémunération brute mensuelle est, elle, à 2 874 euros.

La rémunération brute mensuelle par catégorie professionnelle est de :

- pour les cadres (et chefs d'entreprise salariés) : 5 420 euros ;
- pour les professions intermédiaires : 2 953 euros ;
- pour les employés : 2 088 euros ;
- pour les ouvriers : 2 169 euros.

Selon les secteurs, des différences de rémunérations sont observées. Par exemple, les cadres dans l'industrie gagnent en moyenne 59 900 euros brut annuel, alors qu'ils gagnent 51 500 euros dans les services (chiffres APEC, 2015).

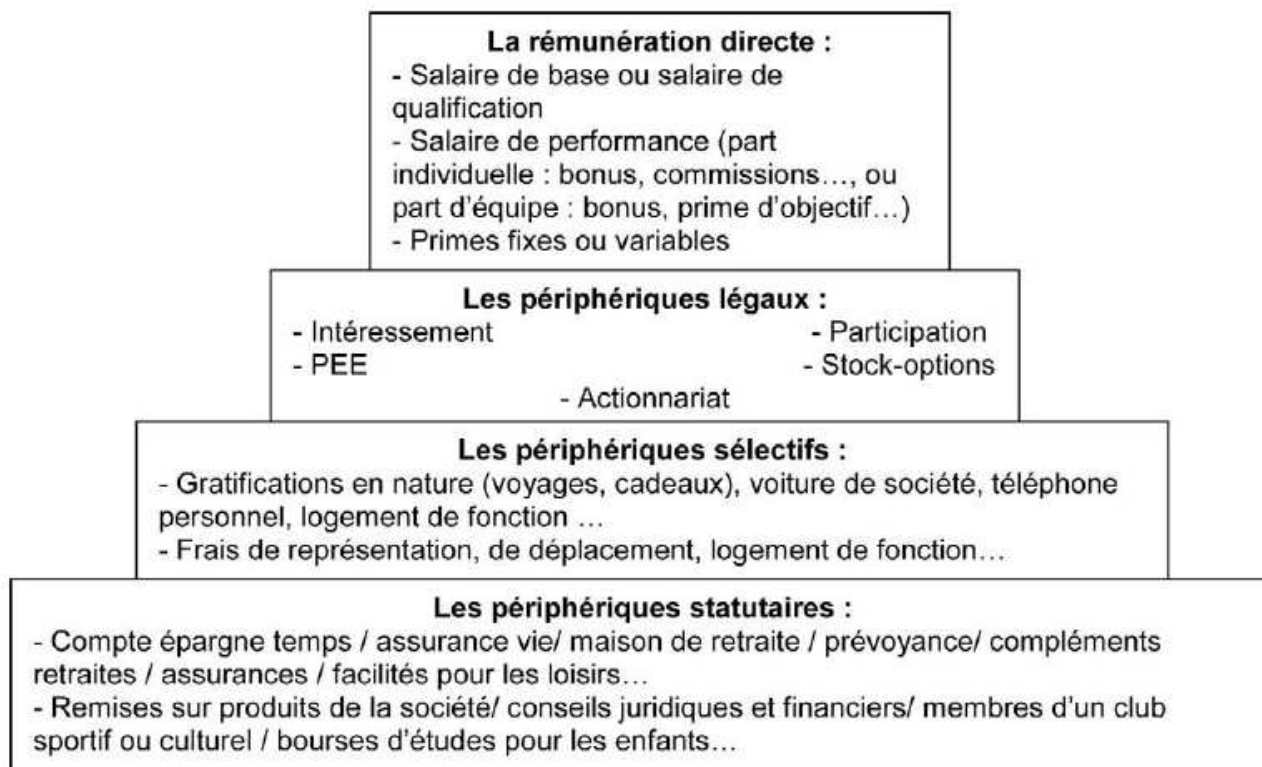
La fonction est aussi importante. Un cadre expérimenté dans la fonction informatique pouvait être embauché en moyenne (annuelle brute et fixe) à 45 000 euros, alors que la moyenne s'élevait à 41 000 euros dans les fonctions marketing (chiffres APEC, 2013).

Les notions de « rémunération » ou de « rémunération globale » sont à elles seules révélatrices d'évolutions dans la conception même de la contrepartie du travail fourni. Passées dans le langage courant des entreprises (Sire et Tremblay, 2006), elles révèlent le « mix », c'est-à-dire la combinaison de variables monétaires et non monétaires désormais constitutives d'une rétribution qui permettrait d'atteindre les objectifs de l'organisation.

L'objectif de ce chapitre est d'appréhender les enjeux des politiques et pratiques de rémunération, d'étudier les différentes composantes de cette contrepartie du travail et d'envisager les différents dispositifs de contrôle mis en place par les entreprises.

1 • LA PYRAMIDE DES RÉMUNÉRATIONS ET SES COMPOSANTES

La rémunération est rarement synonyme aujourd'hui dans les entreprises de salaire. Viennent en effet s'ajouter au salaire de base, diverses composantes, traduisant les objectifs de la rémunération dans et pour l'entreprise. Traditionnellement, la diversité des composantes d'une rémunération est synthétisée dans une pyramide, présentée ci-dessous et inspirée par celle de Donnadieu (1991).



Tous ces éléments peuvent donc entrer dans la composition d'une rémunération. Le mix de la rémunération naît de ces différences de nature entre des éléments :

- monétaires (salaire, primes...) ou non monétaires (voiture de fonction, téléphone personnel) ;
- immédiats (salaires, frais de représentation...) ou différés (intéressement, participation).

Nous pouvons présenter les principales composantes de cette pyramide.

A - Le salaire de base

Ce salaire correspond à la rétribution directe du travail effectué. Il est composé du salaire fixe mensuel, potentiellement augmenté de primes et bonus individuels ou collectifs, eux aussi liés directement et immédiatement au travail réalisé. Cette part variable est non seulement calculée classiquement sur la performance obtenue dans le poste ou au sein de l'équipe, mais sur des critères qui peuvent être variés, comme le comportement (chez Michelin, par exemple, le leadership, le pilotage de la performance et la capacité à progresser) ou la responsabilité sociale (initiatives sociales, actions écologiques).

La fixation de ce salaire de base est soumise à deux contraintes, que sont :

- le niveau minimum du SMIC (sauf exceptions comme les salaires minimaux dans la branche en question s'ils sont supérieurs) ;
- l'égalité salariale (et plus largement la non-discrimination, cf. fin de ce chapitre).

B - Les périphériques légaux

L'intéressement et la participation représentent des dispositifs permettant d'associer les salariés à la performance des entreprises. Dans un contexte économique difficile, ces dispositifs permettent d'éviter des revalorisations régulières et irréversibles. Ils permettent de lier en partie les rémunérations aux résultats de l'entreprise et de faire coïncider les intérêts financiers de l'employeur et ceux des salariés. En outre, ils contribuent à la fidélisation et au développement du sentiment d'appartenance à l'organisation. Les montants distribués au titre de l'épargne salariale n'ont cessé d'augmenter depuis une dizaine d'années, se substituant même parfois à l'évolution du salaire de base.

1) La participation

Rendue obligatoire par l'ordonnance du 17 août 1967 dans toutes les entreprises employant plus de cinquante salariés en 1990, la participation permet d'attribuer aux salariés une partie des bénéfices de l'entreprise qui constitue une **réserve spéciale de participation** (RSP) dès lors que les bénéfices réalisés au cours de l'exercice excèdent, après impôts, 5 % du total des capitaux propres, et selon la formule suivante :

$$1/2 (B - 5 \% C) \times (S/VA)$$

B : bénéfice net fiscal, C : capitaux propres, S : salaires, VA : valeur ajoutée.

Théoriquement, les salariés ne peuvent disposer immédiatement des sommes auxquelles ils ont droit au titre de la participation. En effet, afin d'encourager l'épargne longue et de renforcer les fonds propres des entreprises, la loi impose une période d'indisponibilité des droits pour une durée de cinq ans, qui peut être portée à huit ans dans certains cas.

2) L'intéressement

À la différence de la participation, l'intéressement, qui peut être mis en place dans toute entreprise, est un dispositif facultatif mis en place par un accord collectif pour une durée de trois ans. Il vise à associer les salariés, soit aux résultats de l'entreprise, soit à la réalisation d'objectifs de performance. L'article L. 3312-1 du Code du travail précise que l'intéressement doit avoir un caractère aléatoire, lié aux résultats ou aux performances de l'entreprise. Le mode de calcul peut ainsi reposer sur les performances de l'ensemble de l'entreprise dans son ensemble ou basé en fonction d'objectifs d'unités de travail (gains de productivité, amélioration de la qualité par ex.). L'article L. 3314-5 du Code du travail prévoit en outre que la répartition du produit de l'intéressement peut être uniforme, proportionnelle aux salaires, proportionnelle à la durée de présence dans l'entreprise ou combiner plusieurs de ces critères.

3) Les dispositifs d'épargne entreprise

Les périphériques légaux sont des composantes de rémunération différées : les salariés ont intérêt à conserver les sommes versées au titre des participations, de l'intéressement... au moins cinq ans (quelquefois trois ans) sur le Plan d'Épargne Entreprise (PEE), ou sur un Plan d'épargne pour la retraite collectif (PERCO) afin de bénéficier d'une défiscalisation sur ces montants. Ces sommes sont cependant soumises à la CGS et CRDS non déductibles après abattement de 3 % et ne doivent pas dépasser des plafonds redéfinis chaque année. Le fait d'instaurer une PEE ou un PERCO permet en outre au salarié de se constituer une épargne volontaire, à laquelle participe souvent l'entreprise sous la forme d'un abondement. La DARES recense en 2015 les sommes versées à 4,7 millions de salariés par les entreprises au titre de ces dispositifs :

- 6,66 milliards sont versés au titre de la participation ;
- 7,02 milliards le sont pour l'intéressement ;
- 1,86 milliards sont des versements volontaires complétés & PERCO.

Zoom sur le PERCO

Ce plan permet aux participants de se constituer une épargne pour la retraite. Il présente des spécificités sur les points suivants :

- les fonds sont bloqués jusqu'au départ à la retraite (sauf exceptions prévues par décret) ;
- la sortie du plan s'effectue en rente viagère ou, si l'accord instituant le PERCO le prévoit, en rente ou en capital au choix du salarié ;
- les sommes versées ne peuvent être investies dans des placements réservés à l'actionnariat salarié (titres de l'entreprise ou d'une société du même groupe...).

La loi sur les retraites prévoit que dès 2011 la moitié de la participation sera automatiquement versée sur un PERCO (sauf demande explicite du salarié de versement sur un PEE), et que 5 jours de RTT pourront y être déposés (sauf si l'entreprise dispose d'un compte épargne temps). Les entreprises sont plus largement incitées à mettre en place et à utiliser ce dispositif d'épargne (notamment si elles disposent d'un PEE depuis 3 ans).

4) Les stock-options

Les stock-options représentent un autre périphérique qui associe tout ou partie du personnel (généralement les cadres supérieurs et dirigeants) au développement de

l'entreprise cotée. La proposition est ainsi faite à certains salariés d'acquérir dans un délai donné (généralement cinq ans) un certain nombre d'actions à un prix fixé au lancement du plan et non au prix du marché au moment de l'achat. Ils disposent ensuite d'un délai pour lever l'option en percevant un bénéfice égal à la différence entre le prix de souscription et le prix de revente.

Exemple du calcul des stock-options

Au moment de l'offre : proposition donnée à un salarié d'acquérir 100 actions à un prix de 30 € l'unité.

À l'échéance fixée à l'avance : au bout de trois ans, possibilité de lever l'option d'achat d'action. Si la cotation de l'action est de 35 €, le salarié a intérêt à lever ses actions et à les revendre. S'il les revend immédiatement au prix de 35 €, le salarié bénéficie d'une plus-value de cession de 5 € par action (soumis à fiscalité cependant). Dans le cas contraire, le salarié n'a pas intérêt à lever ses actions.

Les stock-options trouvent leur justification dans le cadre de la théorie de l'agence : en liant plus étroitement les intérêts des bénéficiaires de stock-options à ceux des actionnaires, on les incite à travailler pour augmenter la performance de l'entreprise (Guillot-Soulez, 2004).

Ces stock-options continuent à représenter un élément substantiel de la rémunération des dirigeants et des cadres dirigeants des grandes entreprises ou encore des start-up. Dans ces dernières, les ***bons de souscription de parts de créateur d'entreprise (BSPCE)*** permettent de fidéliser les salariés en leur proposant ces options sur titres. Ces BSPCE sont attribués gratuitement par l'entreprise à des salariés à un prix d'achat donné. À la différence des stock-options, ce dispositif ne concerne que les sociétés non cotées et peut aussi permettre de devenir actionnaire de l'entreprise (au risque d'une dilution importante du capital pour les fondateurs).

Les principaux outils de rémunération collective

	INTÉRESSEMENT	PARTICIPATION	PEE / PEI	STOCK-OPTION	PLAN D'ÉPARGNE RETRAITE (PERCO)	ACTIONNARIAT
HISTORIQUE	Depuis 1959. Facultatif pour les entreprises.	Depuis 1967. Obligatoire pour les entreprises d'au moins 50 salariés.	Depuis 1967 (PEE). Depuis 2001 (PEI).	Régies depuis 1970 et 1993. Pour les sociétés cotées.	Depuis 2004.	Depuis 1967.
SALARIÉS CONCERNÉS	Collectif (en général ancienneté supérieure à 3 mois).		Tous les salariés peuvent y participer.	Souvent pour les cadres dirigeants.	Facultatif.	En principe, libre adhésion des salariés.
BASE DE CALCUL	Le plus souvent par rapport au salaire de base ou à la présence. Lié aux résultats de l'entreprise ou à la réalisation d'objectifs de performance.	Calcul (L. 3322-2 Code du travail) : $RSP = \frac{1}{2}(B-5C/100) \times (S/VA)$ RSP = réserve spéciale de participation. B = bénéfice net fiscal. C = capitaux propres. S = salaires de l'entreprise. VA = valeur ajoutée de l'entreprise.	Portefeuille de valeurs mobilières comprenant les montants de l'intéressement, de la participation, les droits inscrits à un compte épargne temps, les versements volontaires ou abondements.	Acquisition à un moment donné et levée quand cours supérieur au prix de l'offre.	Plafonnement à 25 % de la rémunération annuelle pour les versements du salarié. Transfert des sommes du PEE/PEI possible.	Différentes modalités : - plan d'option sur actions ; - actionnariat en valeurs émises par l'entreprise ; - rachat par les salariés...
DURÉE	Accord conclu pour une durée de 3 ans.	Accord conclu avec ou sans limitation de durée	---	---	Vie active	---
REMARQUES	Charges déductibles pour les entreprises. Imposable (sauf Csalaires) pour les salariés.	Bloquée pour 5 ans sauf cas particuliers (mariage, pacs, divorce, surendettement...) Déductible pour les entreprises. Exonérée pour les salariés (selon la durée).	Pour l'entreprise, versements complémentaires exonérés. Abondement de l'entreprise plafonné. Pour les salariés, versements volontaires soumis à l'IR.	Les bénéficiaires sont taxés sur les plus-values.	Bloqué jusqu'au départ à la retraite	Dépend des formules. Généralement, les actions sont placées dans des fonds communs de placement d'entreprises (FCPE) via le PEE.

C - Les autres périphériques

Les entreprises cherchent également à l'heure actuelle à diversifier les alternatives aux augmentations classiques. Les chèques cadeaux ou épargne salariale se révèlent être des moyens efficaces pour motiver et fidéliser les salariés. Différents systèmes existent aujourd'hui en France tant pour les PME que pour les grandes entreprises :

- le **chèque cadeau** : ce dispositif permet aux salariés de payer ses achats dans certaines enseignes. Ces chèques sont exonérés de charges sociales (patronales et salariales) et fiscales, sous certaines conditions ;
- le **chèque épargne salariale** : le salarié peut ainsi épargner dans un plan d'épargne entreprise avec une aide de l'employeur et sous la forme d'un chéquier ;
- le **titre restaurant** : il représente un moyen de paiement accepté dans 160 000 restaurants et commerces pour des dépenses liées à la restauration. L'employeur achète les titres restaurants auprès d'un émetteur (Chèque Déjeuner, Accor, Natixis, Sodexo). Les frais de gestion s'élèvent de 0,5 % à 5 % de leur valeur. L'employeur bénéficie d'exonérations sous certaines conditions, et le salarié ne paie aucune charge sur ces titres ;
- le **remboursement des frais de transport** : l'employeur a l'obligation de prendre en charge une partie du prix des titres d'abonnement souscrits par ses salariés pour leurs déplacements entre leur résidence habituelle et leur lieu de travail accomplis au moyen de transports publics de personnes ou de services publics de location de vélos, à hauteur de 50 % du coût de ces titres. Peuvent être aussi pris en charge les frais de carburant pour les salariés contraints d'utiliser leur véhicule personnel pour ce même trajet « domicile/lieu de travail » ;
- le **CESU préfinancé** : permet de rémunérer des services à la personne. L'employeur achète ces chèques auprès d'un émetteur, choisit sa valeur faciale et son niveau de participation qui peut aller jusqu'à 100 %. Ces titres ne sont pas soumis à cotisations sociales et les salariés bénéficient d'un crédit d'impôt de 50 % des charges et salaires versés ;
- la **prise en charge des frais complémentaires de santé** : disposer d'une « bonne mutuelle » constitue souvent un facteur d'attractivité pour les candidats au recrutement. À noter que la loi Sapin de 2013 prévoit, grâce à l'instauration de négociations de branche et éventuellement d'entreprise, que tous les salariés du secteur privé puissent bénéficier d'une mutuelle financée par leur employeur à partir du 1^{er} janvier 2016, sachant que plusieurs millions de salariés principalement dans les TPE en sont exclus.

Les nouveaux dispositifs pour encadrer la rémunération des dirigeants

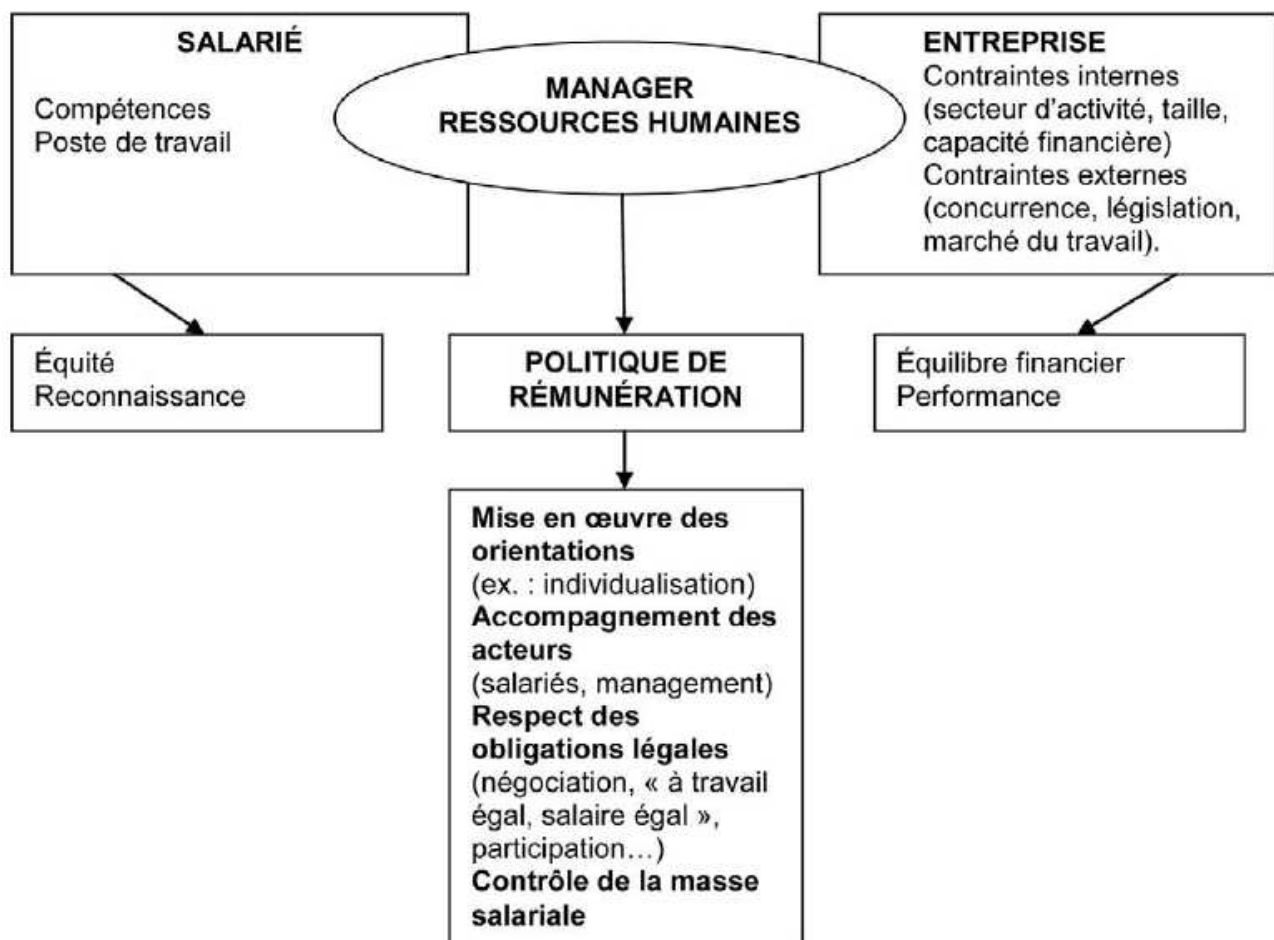
De nombreux débats ont émergé ces dernières années concernant la rémunération des dirigeants. En France, plusieurs dispositifs sont venus tenter d'encadrer ces rémunérations, estimées excessives par certains ou quasi normales par d'autres au regard des responsabilités exercées par ces acteurs clés des entreprises. La loi sur les nouvelles régulations économiques de 2001 oblige désormais les sociétés anonymes à publier les rémunérations des mandataires sociaux. En 2013, l'Association française des entreprises privées (Afed) et le Medef ont introduit une « *soft law* », le « *say on pay* ». Cette nouvelle règle qualifiée soumet au vote des actionnaires la rémunération des dirigeants, ce qui a conduit en 2015 à des votes très contrastés.

Par exemple, Franck Riboud, le PDG de Danone, a récolté 47 % de votes contre sa rémunération : « Les investisseurs ont sanctionné une explication insuffisante sur les raisons de la hausse du variable », a expliqué un investisseur. Chez Vinci, la résolution n'a été approuvée qu'à 63 %, le lien entre performance et attribution des actions n'étant pas clair. La société Technip est présentée comme une exception : le *say on pay* a été approuvé à 98,1 %.

Ces dispositifs ne semblent pas limiter la croissance des rémunérations, les PDG de Sanofi ou de L'Oréal ayant touché plus de 8 millions d'euros en 2014 (avec une forte part variable), tandis que ceux dirigeant des entreprises publiques voient leurs rémunérations limitées à 450 000 euros par an.

2 • LES POLITIQUES DE RÉMUNÉRATION

Plusieurs paramètres entrent en jeu lorsque les rémunérations sont fixées, de manière individuelle ou collective, dans une entreprise.



A - Un arbitrage entre différents enjeux et acteurs

La rémunération est depuis longtemps considérée comme un système dynamique à plusieurs composantes entre lesquelles l'entreprise a à arbitrer. Rémunérer des salariés

représente en effet un coût pour l'entreprise (par le biais de la masse salariale). La rémunération est aussi considérée comme un puissant levier de motivation et de performance au travail. Le tableau ci-dessous synthétise la pluralité des enjeux associés à cette rémunération.

Les enjeux des systèmes de rémunération

Types d'enjeux	Définitions	Repères	Manifestations
Économique	Contrepartie d'un travail Revenu Coût	– Équilibre du marché/rareté – Équilibre production/consommation – Équilibre financier de l'entreprise	– Enquêtes salariales – Négociations salariales individuelles/collectives – Contrôle de la masse salariale
Social	Partage Récompense	– Justice sociale – Équité – Mérite	– Participation/intéressement – Classification et grilles de salaires – Éléments d'individualisation des salaires
Gestionnaire	Moyen de gérer les ressources humaines	– Optimisation des RH – Motivation/implication/fidélisation	– Gestion des carrières – Évaluation de la performance individuelle et/ou collective

Différents acteurs sont de fait impliqués dans le choix, l'évolution et les conséquences des systèmes de rémunération des entreprises. L'État impulse ainsi certaines évolutions de la rémunération (en augmentant le SMIC). Il met aussi en place des dispositifs ponctuels d'incitations pour développer des dispositifs nouveaux de rémunération, associés souvent à une fiscalité avantageuse, comme les BSPCE cités précédemment.

Le rôle des sites Internet

Un nouvel enjeu a émergé récemment pour les entreprises concernant leur rémunération : maîtriser la visibilité de leurs rémunérations. En effet, des sites, comme Glassdoor ou le juste salaire, référencent les salaires et autres avantages proposés par les entreprises, en demandant aux salariés le montant de ces rétributions. Ces sites permettent donc de réduire la confidentialité des rémunérations traditionnellement observées, tout en incitant à la comparaison interentreprises. Plus généralement, ils permettent aussi d'envisager les autres dispositifs mis en place (recrutement, conditions de travail...).

La rémunération va aussi être au centre d'un arbitrage entre les coûts, l'investissement et la flexibilité. Elle va susciter les calculs de nombreux ratios à l'origine de diagnostics et stratégies d'entreprises. Des comités de rémunération sont ainsi mis en place dans les grandes entreprises pour envisager les rémunérations de leurs dirigeants et parfois des cadres dirigeants.

Exemple d'un comité de rémunérations chez Total

« Le comité des rémunérations exerce diverses missions :
 – il examine les principaux objectifs proposés par la direction générale en matière de rémunération des dirigeants du groupe ;

- il formule auprès du Conseil d'administration des recommandations et propositions concernant la rémunération, le régime de retraite et de prévoyance, les avantages en nature et autres droits pécuniaires des dirigeants sociaux ;
- il étudie la rémunération des membres du Comité exécutif, y compris les plans de stock-options et d'actions gratuites et ceux fondés sur l'évolution de la valeur de l'action, les régimes de retraite et de prévoyance, et les avantages en nature. »

Source : Site Total

Il faut en outre se méfier de la généralisation des « bonnes pratiques » mises en avant de façon régulière par la presse ou les cabinets de consultants. La politique de rémunération est nécessairement une politique contingente qui doit s'adapter aux configurations de l'organisation (taille, effectif, position sur le marché, culture d'entreprise...). Il est donc important d'éviter les effets de mode du *benchmarking* des pratiques de rémunération.

De la même façon, concernant les pratiques d'augmentation individuelle et plus généralement les politiques d'individualisation, les pratiques (comme l'établissement des critères d'individualisation) doivent être adaptées aux populations ciblées (cadres, agents de maîtrise, employés, ouvriers, etc.).

L'élaboration d'une politique de rémunération passe enfin par des vecteurs de communication : information et consultation de la hiérarchie, des salariés (information individuelle et collective) et des représentants du personnel, qui jouissent en la matière de certaines prérogatives légales en matière de négociation salariale et lors de la mise en place ou la modification de systèmes de rémunération collective.

B - Les variables de pilotage

Toute entreprise est soumise à des contraintes légales et/ou stratégiques lorsque sont déterminées les rémunérations. Plusieurs variables sont généralement considérées. Des variables :

- économiques : inflation, croissance, SMIC, salaires minimums professionnels... ;
- managériales : situation financière de l'entreprise, objectifs stratégiques... ;
- individuelles : pouvoir d'achat, niveau de poste, performance, potentiel du salarié ;
- démographiques : âge, ancienneté dans l'entreprise, dans le poste, du salarié.

L'expression « mix rémunération » caractérise aujourd'hui le fait que les entreprises choisissent entre plusieurs variables, pour un coût global donné, et en constituant une combinaison qui maximise les chances d'atteindre les objectifs de l'organisation (Sire et Tremblay, 2006). Ceci relève ainsi d'un choix en matière de GRH, de positionner la rémunération comme une manière de participer à la performance, en y associant différentes variables, de comportements des salariés, d'environnement économique et juridique.

1) Les variables de décision

Les entreprises prennent alors des décisions sur les différentes composantes de la rémunération :

- **sur le salaire fixe** qui représente la contrepartie des activités décrites par le contrat de travail, et régi par le principe « à travail égal, salaire égal ». Les décisions

prennent alors la forme d'augmentations générales et/ou individuelles, d'octroi de primes (d'éloignement, de pénibilité...);

- **sur le salaire variable** qui désigne l'ensemble des dispositifs mis en place en référence à la performance individuelle ou collective. On trouve dans ces choix les bonus individuels, collectifs, primes d'intéressement, les stock-options... Il s'agit d'outils bivalents, qui peuvent motiver et fidéliser, ou démotiver certains salariés à effectuer des tâches non valorisées.
- **sur les avantages en nature** qui désignent toutes les prestations offertes par un employeur à un salarié pour lui éviter une dépense. Ils peuvent concerner tout l'effectif ou des catégories particulières;
- **sur les rémunérations différées** qui regroupent les plans d'épargne retraite par capitalisation et les systèmes de prévoyance;
- **sur les rémunérations intrinsèques et symboliques** qui associent des éléments qui, bien que n'ayant pas une valeur monétaire, ont une valeur pour le salarié. Les médailles du travail, les prix, récompensent ainsi les salariés en contrepartie de leurs comportements.

Les augmentations en 2015

Une étude Robert Half conduite auprès des responsables RH en France souligne que plus d'un responsable RH français sur trois pense que les salaires des employés vont augmenter cette année (+ 22 % depuis 2014). Mais la grande majorité (65,5 %) des DRH comptent mener une politique de rémunération inchangée en 2015. Plusieurs facteurs favorables sont évoqués par les RRH pour obtenir une augmentation de salaire : les compétences techniques, la volonté d'apprendre et d'évoluer, le professionnalisme et le travail d'équipe. D'autres facteurs sont aussi parfois déclencheurs : les tâches supplémentaires en dehors des responsabilités du poste (23,5 %), le temps écoulé depuis la dernière augmentation de salaire (22,5 %), le nombre d'années de présence et la fidélité à l'entreprise (20,5 %), l'esprit d'innovation (16,5 %), le risque de voir partir le salarié chez un concurrent ou qu'on lui fasse une contre-offre (15,5 %), la motivation (11 %).

Les objectifs des composantes de rémunération

Les objectifs	Les composantes
Équité interne, compétitivité par rapport au marché	Salaire de base, augmentations générales
Reconnaissance de la performance individuelle, motivation individuelle	Augmentations, primes individuelles, avantages en nature
Motivation d'équipe	Bonus d'équipe
Sentiment d'appartenance à l'entreprise, fidélisation	Intéressement, participation, PEE
Implication dans la performance de l'entreprise	Stock-options, intéressement, primes

Les négociations annuelles obligatoires (NAO) sur les rémunérations sont l'objet de débats notamment en période de crise. Les entreprises entrent dans un compromis entre les attentes de leurs salariés et les évolutions de leur CA.

Ce « mix rémunération » permet de retrouver sous une autre forme la pyramide de rémunération, tout en synthétisant les grands choix qui s'offrent à une entreprise.

Cette dernière peut par ailleurs s'aider dans sa démarche de calculs visant à analyser les décisions passées et à orienter celles futures.

2) Les calculs d'effets

Les décisions prises en matière de politique de rémunération peuvent donner lieu à différents calculs :

- **évolution en niveau** : pourcentage d'évolution de la rémunération d'une ou plusieurs personnes entre deux dates ;
- **évolution en masse** : pourcentage d'évolution de la masse salariale annuelle d'une personne ou d'un groupe de personnes pour deux périodes données ;
- **effet de report** : montre l'influence du rythme des augmentations et de la période à laquelle elles interviennent ;
- **effet de noria** : correspond à un allègement de la masse salariale à effectif constant, qui s'explique principalement par le remplacement d'un salarié par un autre avec une rémunération inférieure ;
- **effet d effectif** : mesure l'évolution de la somme des rémunérations entraînée par la variation du nombre de personnes au cours de la période ;
- **effet de structure** : indique l'évolution de la masse salariale due au changement dans la répartition des effectifs entre les différentes catégories professionnelles dans l'entreprise. Il peut jouer en positif ou négatif ;
- **effet GVT** (Glissement, Vieillesse, Technicité) : agrège les effets combinés des glissements liés à la majoration des rémunérations résultant de la gestion individualisée des salaires (augmentations), du vieillissement des effectifs qui introduit normalement une augmentation liée à l'ancienneté du salarié, et de la croissance des rémunérations liée aux changements de qualification.

C - Les différents systèmes de rémunération

Selon les caractéristiques des entreprises, mais aussi selon la priorité donnée à certaines variables d'action, les organisations vont adopter un ou plusieurs systèmes de rémunération :

- **le système grade-ancienneté** : la rémunération est un mix du grade, de l'ancienneté et de la situation de famille du salarié ;
- **le système poste-performance** : la rémunération se fonde sur l'appréciation de la performance du salarié dans le poste, et sur son expérience (son ancienneté) ;
- **le système potentiel-âge** : la rémunération est déterminée par rapport au potentiel estimé du salarié et sur son âge ;
- **le système compétences-performance collective** : la rémunération va se fonder sur l'évaluation des compétences du salarié, mais aussi sur la performance collective. Il s'agit donc de prendre en compte le savoir, sa mise en pratique mais aussi l'attitude du salarié et ce, au niveau de l'entreprise. Il s'agit donc souvent de mettre en place un *mix* entre variable individuel et collectif. Cependant, ce système soulève la question de l'évaluation des compétences ou de la performance collective.

D - Les enjeux de la politique de rémunération

Pour les théoriciens du salaire d'efficience (Shapiro, Stiglitz), la variation de la productivité du travail du salarié dépend de son salaire. Si celui-ci est élevé, l'employé est incité à fournir un effort supplémentaire. Cela peut expliquer la rigidité à la baisse des salaires. Les chômeurs qui désirent travailler à un salaire inférieur ne trouvent pas à être embauchés car les employeurs craignent de perdre les salariés en place dont la productivité est élevée. Le salaire et la rémunération seraient ainsi, selon les théories économiques, des indicateurs de productivité et plus largement de performance des individus. La rémunération est au centre de nombreuses autres théories soulignant les implications individuelles liées à la rétribution au travail.

1) L'équité

Selon Adams (1963)¹, tout salarié évalue son environnement et estime s'il est traité équitablement ou pas au regard de ses observations. L'individu établit ainsi un rapport « rétribution/contribution » qu'il compare aux mêmes ratios que d'autres personnes dans son entreprise, dans son secteur ou de manière plus élargie encore.

Dans le cas d'une différence entre ces ratios, le salarié s'estime alors inéquitablement payé (soit parce que son ratio est supérieur aux autres, soit parce qu'il est inférieur). Selon les situations, il peut dès lors, soit se sentir coupable ou dans une certaine insécurité d'être mieux rétribué que les autres, soit se juger lésé en ayant moins d'« *outcomes* » que les autres, c'est-à-dire moins de résultats. Cette comparaison s'appuie sur le principe de proportionnalité qui veut que les contributions et coûts des acteurs soient proportionnels à leurs rétributions.

Ce sentiment d'inéquité peut naître de comparaisons à l'intérieur de l'entreprise (équité ou inéquité interne) et/ou à l'extérieur de l'entreprise (équité ou inéquité externe).

2) La justice organisationnelle

L'attitude des salariés au travail dépend en partie des dispositifs de rémunération. Sire et Tremblay (2006) identifient deux notions transversales permettant d'appréhender le rôle que peuvent avoir les politiques de rémunération sur les comportements individuels et collectifs.

La justice organisationnelle traduit le sentiment qu'a l'individu à l'intérieur de l'organisation. Ce sentiment exprime :

- la perception de justice des décisions prises dans l'entreprise (justice distributive) qui rejoint la théorie de l'équité d'Adams ;
- la perception de justice des processus de décision (justice procédurale), qui correspond à la justice des méthodes et des processus déployés par l'entreprise pour allouer les ressources et les récompenses (les méthodes d'évaluation du personnel, de demandes de formation, d'organisation de la gestion des carrières...).

1. Adams J.S. (1964) "Wage Inequities, Productivity and Work Satisfaction", *Industrial Relations*, Octobre, p. 9-16.

3) Attentes

Énoncée par Victor Vroom en 1964, la théorie des attentes (ou VIE) stipule que les comportements des individus résultent d'un choix conscient et raisonné basé sur l'analyse coûts/bénéfices au sens strict du terme. La force motivationnelle dépend de l'enchaînement de trois types de perceptions :

- l'**attente (expectation)** : croyance de l'individu que des efforts accrus lui permettront d'augmenter sa performance au travail. Le terme « expectation » signifie que l'individu formule des attentes sur la probabilité d'atteindre un objectif de performance en fonction d'un certain niveau d'effort consenti dans son travail ;
- l'**instrumentalité** : estimation de la probabilité que la performance prévue par l'individu entraîne des conséquences et des résultats ;
- la **valence** : valeur affective que l'individu attribue aux récompenses obtenues.

La motivation (M) est alors le produit cartésien de ces trois termes : $M = E \times I \times V$.

De cette équation, sont tirées plusieurs pistes de réflexion pour le manager :

- la recherche de la maximisation des trois termes pour que la motivation soit la plus élevée possible ;
- la clarification des liens entre l'effort et la performance réalisée, notamment grâce à un feed-back régulier et à un soutien de ses collaborateurs.

Quelques années plus tard, Lawler et Nadler² précisent que des conditions doivent être réunies pour que le salaire soit source de motivation.

Le salarié doit d'abord s'estimer capable d'atteindre le niveau de performance souhaité. Il doit être informé que cette performance est assortie d'une récompense et lui attribuer un haut niveau de désirabilité qui peut engendrer des conflits contre-productifs, des risques de démotivation et remettre en cause les mécanismes de solidarité et de collaboration existants au sein d'une unité de travail ou entre les différentes unités.

Les critères choisis doivent donc être simples, clairs, lisibles et surtout objectifs afin de pallier les dysfonctionnements organisationnels engendrés par les rivalités ou le sentiment d'arbitraire ou de frustration lié à l'incompréhension des critères d'individualisation.

E - La difficile égalité salariale

1) Le principe

Les notions d'équité des rémunérations renvoient aujourd'hui aux questions d'égalité des rémunérations « hommes-femmes ». La loi du 22 décembre 1972 oblige tout employeur à assurer pour un même travail ou pour un travail de valeur égale l'égalité de rémunération entre les hommes et les femmes ; la rémunération étant définie comme le salaire de base ainsi que tous les autres avantages et accessoires de rémunération payés directement ou indirectement par l'employeur. L'égalité des rémunérations entre hommes et femmes est donc une application du principe « à travail égal, salaire égal » (art. L. 3221-2, C. trav.). Les

2. Lawler E.E. et Nadler D.A. (1977) « Motivation : a Diagnostic Approach », in *Perspectives on Behavior in Organizations*.

modalités de calcul des rémunérations par le gestionnaire RH ou le supérieur hiérarchique (catégories, promotions, classifications...) doivent être les mêmes pour autant que les salariés soient placés dans une situation identique.

Le principe n'empêche donc pas un traitement différencié qui doit tenir compte de raisons objectives et matériellement vérifiables : compétences, niveau de qualification, expérience professionnelle ou nature des tâches (polyvalence par exemple). Différentes lois se sont succédées jusqu'à récemment selon lesquelles les entreprises doivent afficher leurs résultats et prévoir les actions de rattrapage associés si nécessaire.

2) Des inégalités persistantes

Malgré des dispositifs juridiques constants et l'influence du droit communautaire³ concernant la non-discrimination salariale entre les sexes, l'écart moyen de rémunération entre les femmes et les hommes s'élève à 19,7 % dans le secteur privé pour les salariés à temps complet (selon l'INSEE, 2013 sur des données 2010). Plus on progresse dans la hiérarchie, plus l'écart se creuse : 8 % pour les femmes les moins bien rémunérées jusqu'à 36 % pour les 1 % de celles les mieux rémunérées.

Trois stratégies ont été successivement mises en œuvre afin de réduire ces inégalités (Grésy et Lanquetin, 2012)⁴ :

1. **La stratégie d'approfondissement** : la loi dite Génisson (2001) portait une logique d'égalité professionnelle en instituant l'obligation annuelle de négocier dans les entreprises, et de produire des rapports de situations comparées sur tous les aspects liés au travail des hommes et des femmes. Mais dans les faits, les rapports sont rarement produits ou restent dans l'ordre du discours.

2. **La stratégie de l'intégration** : installe en 2006 puis 2010 l'obligation de négocier de manière précise sur les différentiels de salaires entre hommes et femmes. Le faible nombre d'accords d'entreprises (1 500) et de branche (75) a incité le législateur à supprimer cette obligation et à simplement inciter les entreprises à travailler sur cette égalité en produisant un accord (sous peine de sanction financière).

3. **La stratégie de la sanction financière et de la transparence** :

- depuis janvier 2012, les entreprises d'au moins 50 salariés sont tenues de négocier un accord collectif ou un plan d'action sur l'égalité professionnelle, au risque de payer des pénalités financières jusqu'à 1 % de la masse salariale pour les entreprises d'au moins 50 salariés qui ne sont pas couvertes par un accord relatif à l'égalité professionnelle ;
- depuis janvier 2013, les sociétés de plus de 300 salariés doivent déterminer quels sont leurs trois domaines principaux d'action dans ce domaine et doivent définir des mesures visant à lutter contre les discriminations ;
- la loi du 4 août 2014 pour l'égalité réelle entre les femmes et les hommes enrichit les thèmes de négociation en introduisant deux nouvelles dimensions : le déroulement de carrière et la mixité des emplois. À compter du 1^{er} décembre 2014, les

3. Art. 119 du Traité de Rome, directives européennes et jurisprudence de la Cour de justice européenne (notamment sur la notion de discrimination salariale indirecte : rémunération horaire moindre des salariées subissant le travail à temps partiel).

4. Grésy B., Lanquetin M-T. (2012) « L'égalité des rémunérations entre hommes et femmes », *La documentation française, Retraites et Sociétés*, n° 63, p. 215-223.

entreprises doivent respecter les exigences d'égalité professionnelle pour pouvoir accéder aux marchés publics.

48 entreprises ont été sanctionnées pour ne pas avoir mis en œuvre l'égalité salariale, sanction assortie d'une amende moyenne de 0,7 % de leur masse salariale (chiffres issus du ministère de l'Emploi, avril 2015).

Face aux limites des lois existantes, force est de constater la multiplication de décisions concernant des discriminations salariales constatées. Le juge a ainsi le pouvoir selon le code du travail de substituer le salaire le plus élevé au salaire perçu, mais il a également le pouvoir de reclasser le salarié discriminé au coefficient qui aurait dû être le sien dans la grille salariale. Cette discrimination en matière de rémunération va ainsi souvent de pair avec la discrimination dans la carrière.

Le rattrapage salarial chez Capgemini

Un accord sur « l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la parentalité et l'équilibre des temps » a été signé chez Capgemini en mars 2015. Suite à des négociations, l'entreprise s'engage à supprimer totalement les écarts dans un délai de 6 ans (pour 2021). Elle alloue à ce rattrapage salarial un budget de 500 000 euros par an. Une enveloppe susceptible de s'étoffer lors des négociations annuelles obligatoires (NAO).

La question de l'égalité salariale n'est ainsi que la partie souvent visible et quantifiable des discriminations hommes-femmes dans l'emploi. Depuis 1986, l'expression du « plafond de verre » (*glass ceiling*) caractérise la situation de femmes pour qui les niveaux supérieurs ne sont pas toujours accessibles, malgré une évolution en cours. Les femmes représentent ainsi un peu plus de 30 % des postes dans les conseils d'administration des entreprises du CAC 40, mais elles sont seulement 10,3 % dans les comités exécutifs et de direction de ces sociétés, et 12,1 % dans celles du SBF 120.

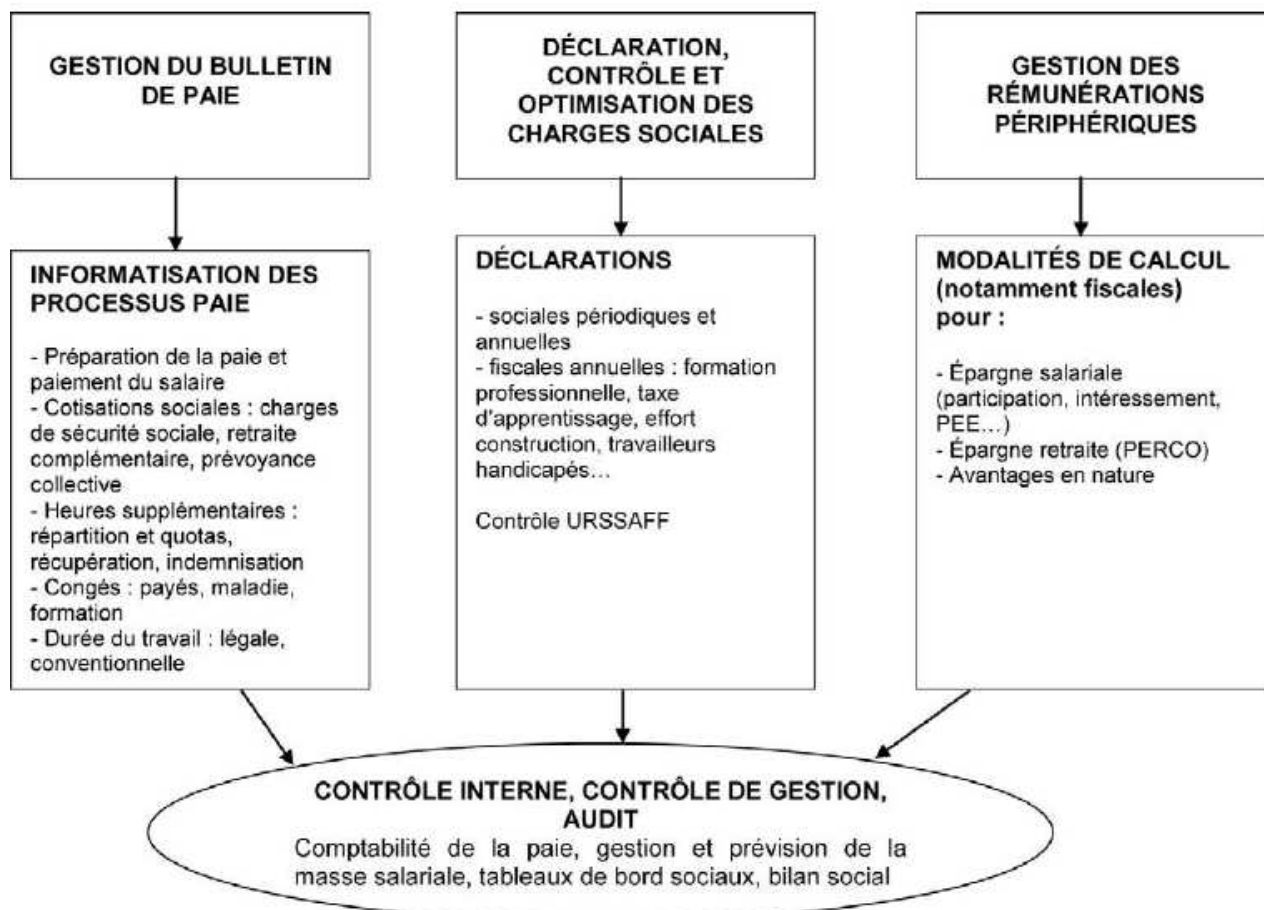
3 • LA GESTION OPÉRATIONNELLE DES RÉMUNÉRATIONS

Il s'agit d'une gestion administrative et comptable s'appuyant sur un système d'information (système informatique dédié à la gestion de la paie). Elle prend appui sur une réglementation importante. Deux composantes de cette gestion apparaissent essentielles : la gestion du bulletin de paie et des charges sociales.

Les actions de contrôle interne s'appuient sur le système d'information comptable mais utilisent également des indicateurs RH, qui rassemblent et présentent l'information en vue de favoriser les décisions relatives à la rémunération.

Les tableaux de bord sociaux permettent ainsi le suivi des structures salariales individuelles (salaire, périphériques légaux ou contractuels) et collectives (ventilation des rémunérations par catégorie, niveau d'ancienneté ou type de métier) et l'évolution de la masse salariale. Une source d'information et de contrôle intéressante et méconnue pour les pratiques de rémunération est le bilan social. Rendu obligatoire par la loi du 12 juillet 1977 dans les entreprises de plus de 300 salariés, il contient des indicateurs statistiques, pour les trois dernières années, portant sur l'emploi, les rémunérations, les conditions de travail, la formation et les relations professionnelles. La loi de 1977 et les

décrets d'application laissent à l'entreprise une certaine latitude de choix des indicateurs statistiques et de définition des catégories de ventilation des indicateurs ce qui peut rendre cependant mal aisée la comparaison d'une entreprise à l'autre, voire d'une date à l'autre pour une même entreprise.



A - La gestion du bulletin de paie

Il est défini strictement par le Code du travail (art. L. 3243-1 et s.) et son contenu a été enrichi au fur et à mesure. Le code précise qu'il comporte obligatoirement :

- le nom et l'adresse de l'employeur ;
- la référence de l'organisme auquel sont versées les cotisations sociales, son numéro et code de l'activité exercée ;
- la convention collective ;
- le nom, l'emploi, le coefficient dans la classification du salarié ;
- la période et le nombre d'heures travaillées ;
- la nature et le montant des accessoires du salaire ;
- le montant de la rémunération brute ;
- la nature et le montant des cotisations retenues (sur le salaire et patronales) ;
- la nature des autres déductions ;
- nature et somme des autres rémunérations s'ajoutant au salaire ;
- CSG ;

- le montant (net) effectivement reçu par le salarié ;
- la date de paiement.

Le salaire est payé sur le lieu de travail et aux heures de travail. Au-delà d'un certain montant fixé par décret (1 500 €), il doit être payé par chèque barré ou par virement à un compte bancaire ou postal.

B - Les évolutions du bulletin

Depuis plusieurs années, ce document transmis régulièrement aux salariés fait l'objet de réflexions quant à son contenu, mais aussi sur les coûts associés à son traitement et à sa distribution.

On parlera de trois formes de bulletin de salaire :

- le **bulletin de paie électronique** : depuis mai 2009, le bulletin de salaire peut être remis sous forme électronique. Certaines entreprises ont opté depuis pour cette forme moins coûteuse et plus rapide d'envoi, comme Bouygues Télécom, M6, Canal +. Cette transmission par voie digitale a fait l'objet de nombreuses réticences liées aux difficultés de confidentialité et de sauvegarde *via* un coffre-fort électronique, mais elle commence à se généraliser, par exemple en France, chez Ikea, en 2015 ;
- le **bulletin social individualisé** (BSI) : il est également de plus en plus sollicité dans les entreprises. 75 % l'utiliseraient dans le secteur de l'énergie et des télécoms. Ce document permet de récapituler le package de rémunération et devient un véritable support des entreprises à l'égard de leurs salariés. Les 2 200 salariés de Swiss Life ont ainsi reçu un BSI en 2010, ce qui leur a permis de prendre conscience des différentes composantes de leur rémunération, et potentiellement d'être ainsi fidélisés et motivés ;
- le **bulletin simplifié** : initié par la loi Warsmann de 2012, le processus de simplification du bulletin de paie est expérimenté depuis début 2015 et devra être généralisé au début de l'année 2016. Il permet de réduire le nombre de lignes avec le regroupement des cotisations salariales en rubriques (« famille », « retraite » et « santé ») et en n'affichant plus les cotisations patronales. Les salaires brut et net devront, eux, être plus clairement présentés en début ou fin de bulletin.

C - Les charges sociales

1) Les cotisations de Sécurité sociale

L'assujettissement à la Sécurité sociale est obligatoire pour tout travailleur en France. Le rattachement à une Caisse primaire d'assurance-maladie : l'affiliation, s'accompagne d'une immatriculation de l'assuré. Toute somme versée par un employeur à un salarié, est présumée soumise à cotisation. Ces cotisations sont calculées en appliquant les taux légaux à la rémunération de base (brute avant tout déduction pour cotisation ouvrière). L'assiette minimale est basée sur le SMIC tandis qu'un plafond maximal est fixé périodiquement. L'employeur doit verser les cotisations patronales et ouvrières (en général à l'Urssaf) au 1^{er} janvier.

2) Les régimes complémentaires de retraite et de prévoyance

Ils ont été créés à l'intérieur de l'entreprise ou d'une branche professionnelle. Deux systèmes de retraite complémentaire ont été mis en place : l'AGIRC pour les cadres depuis 1947 et l'ARRCO pour tous les salariés depuis 1961 (art. L. 921-1, C. sec. soc.).

À compter du 1^{er} janvier 2016, les salariés devront aussi tous bénéficier d'une complémentaire santé. Un panier minimal de soins devrait ainsi être remboursé à 100 %. Dans les faits, 95 % des Français sont déjà couverts par une complémentaire.

3) L'assurance chômage

Crée en 1958, il a été l'objet de plusieurs réformes. Ce régime est géré paritairement par l'UNEDIC et les ASSEDIC. Le financement est assuré par des contributions réparties entre employeurs et salariés.

4) Les charges fiscales

Le bulletin de paie ne traduit cependant que partiellement la complexité des rémunérations. Le *package* des rémunérations n'apparaît pas en effet sur ces bulletins :

Participation des employeurs à la construction ;

- Taxe d'apprentissage (les employeurs peuvent s'en libérer en formant les jeunes en alternance) ;
- Participation à la formation professionnelle continue ;
- La CSG ;
- La CRDS : créée en 1996 pour participer au financement de la santé ;
- Versement de transport.

L'édition de bulletins sociaux individualisés (BSI), réalisés par des prestataires spécialisés dans les rémunérations, commence à séduire quelques grandes entreprises.

D - La protection des salariés

Le caractère alimentaire du salaire justifie une protection étendue à la fois contre les créanciers de l'employeur et du salarié.

La protection contre l'insolvabilité de l'employeur est prévue par une convention de l'Organisation Internationale du Travail et différentes directives communautaires. En France, la loi du 25 janvier 1985 assure une garantie des salariés en cas de redressement et liquidation judiciaire de leur entreprise. N'étant pas pleinement associés à la gestion de l'entreprise et à son processus décisionnel, il apparaît logique que les salariés n'aient pas à subir les conséquences d'une mauvaise gestion et de la situation irrémédiablement compromise de leur entreprise. La loi institue donc un *superprivilège*⁵ des salariés garantissant le paiement avant toute autre créance des rémunérations de toutes natures et de leurs accessoires jusqu'à concurrence d'un plafond mensuel défini par décret. Il existe par ailleurs une assurance garantie des créances des salariés (AGS) obligatoire pour toute entreprise commerciale et assurant les salariés contre le non-

5. Art. L. 3253-2, C. trav.

paiement des sommes dues (salaires, indemnités de licenciement et préavis, congés payés etc.) après le règlement ou la liquidation judiciaire.

Le salaire est dans sa grande partie garanti contre les créanciers du salarié. Le Code du travail pose le principe d'un prélèvement limité de la rémunération en déterminant des fractions cessibles ou saisissables ainsi que les modalités de cession ou de saisie⁶. Après cession ou saisie, une somme minimale (correspondant au montant du revenu de solidarité active) est obligatoirement laissée au salarié⁷.

La multiplicité des composantes de la rémunération mais aussi des critères de sa fixation conduit à relativiser ce lien. De nombreux critères, parfois non inhérents à la personne rémunérée, entrent en définitive en jeu. Chaque individu est ainsi considéré comme un cas particulier, et on tend ainsi vers une individualisation de cette pratique de GRH. La « **rémunération cafétéria** » caractérise cette situation, où la rémunération est constituée de composantes choisies dans la pyramide en fonction de contraintes économiques, sociales, organisationnelles, mais aussi des attentes du salarié. Elle représente un élément symbolique mais également stratégique pour toute entreprise, ce qui conduit certaines à repenser la manière de concevoir ces montants financiers.

Quelques innovations en matière de rémunération

Le système de « *pay to quit* » est expérimenté depuis de nombreuses années par Zappos. Ce dispositif propose aux nouveaux employés de les payer pour quitter l'entreprise : s'ils acceptent, il leur est donné un chèque allant jusqu'à 3 000 dollars à la fin de leur premier mois. Le but est de se séparer des éléments qui pourraient altérer la motivation des équipes en place et, par conséquent, l'image de la société auprès de ses clients. Depuis le lancement de cette opération, seuls 3 % des nouveaux employés ont préféré quitter l'entreprise. Ce système a été introduit dans nombre d'autres entreprises, comme Amazon en 2014.

La PDG par intérim du réseau social Reddit a annoncé dans une interview au *Wall Street Journal*, en avril 2015, qu'elle avait supprimé les négociations salariales des entretiens d'embauche, selon elle défavorables aux femmes : « Les hommes négocient plus dur que les femmes et parfois les femmes sont pénalisées quand elles négocient. Donc nous ne négocions plus avec les candidats dans notre processus de recrutement », explique-t-elle.

Le PDG de Gravity Payments (Seattle, États-Unis) a annoncé à ses salariés, en avril 2015, qu'ils seraient payés 70 000 dollars par an, soit 5 400 euros par mois. De son côté, il a divisé son salaire pour faire le bonheur de ses salariés. Il passe d'un million à 70 000 dollars par an, comme ses employés : « Je veux être une partie de la solution pour réduire les inégalités dans ce pays. Et si les autres Américains voulaient m'aider à régler ce problème, ça me rendrait très heureux, car, ce que je veux, c'est que le problème soit réglé », poursuit ce jeune patron.

6. Art. R. 3252-1 et s.

7. Art. L. 3252-5.

À Retenir

- La rémunération est composée du salaire, auquel peuvent être ajoutés des éléments de rémunération individuels/collectifs, immédiats/différés, monétaires/en nature, certains/hypothétiques.
- La politique de rémunération a plusieurs enjeux : individuels, managériaux et sociaux. Chaque décision (d'augmentation, d'octroi de primes...) va avoir une influence sur toutes ces dimensions. Il s'agit également de maintenir l'équité et la justice organisationnelle.
- Des questionnements subsistent sur, par exemple, la rémunération des dirigeants et l'égalité salariale.
- Le bulletin de paie est en transformation afin d'aller vers sa simplification.

La formation

La formation s'est affirmée depuis quelques années comme un enjeu à la fois pour les entreprises, les salariés et plus largement pour la société. Son objectif essentiel est aujourd'hui de permettre aux salariés de maintenir leur employabilité pendant une vie professionnelle de plus en plus longue. Pour l'entreprise, il s'agit de mettre en adéquation compétences des salariés et besoins de développement afin de réagir et s'adapter aux exigences de l'environnement concurrentiel.

Si les actions de formation sont croissantes et plus visibles, l'accès à la formation reste cependant l'apanage de certains salariés. C'est ce que certains ont appelé *l'effet Mathieu* : ce sont les salariés les mieux formés qui bénéficient le plus des actions de formation.

Plusieurs catégories sont ainsi fréquemment exclues de ces dispositifs :

- les **seniors** (âgés de plus de cinquante ans), seuls 27 % disent avoir eu accès à plus d'une formation tout au long de leur carrière ;
- les **femmes** : 31 % d'entre elles affirment n'avoir jamais bénéficié de formations depuis leur entrée dans la vie active, contre 20 % des hommes ;
- les **professions les moins qualifiées** : 28 % des employés et 36 % des ouvriers n'ont suivi aucune action de formation, contre moins de 16 % des cadres et professions intermédiaires ;
- les **salariés des petites structures** : un tiers des actifs travaillant dans des entreprises de moins de cent personnes n'a jamais eu accès à la formation ;
- les personnes travaillant dans les secteurs de l'industrie (28 %) et du commerce (34 %).

Nombre d'acteurs sont désormais impliqués dans le processus de formation à côté des entreprises et de leurs salariés : les organismes collecteurs des fonds (OPCA), les sociétés dispensant des formations, et les pouvoirs publics notamment à travers des lois remaniées depuis dix ans grâce au concours des partenaires sociaux. La réforme de mai 2004 a ainsi visé à limiter les disparités, afin que la formation professionnelle soit véritablement ouverte à tous. Les accords nationaux interprofessionnels de 2008 et de 2013 ont de la même façon voulu donner une nouvelle impulsion aux dispositions et dispositifs conventionnels, notamment en augmentant sensiblement le taux d'accès des salariés à la formation, en améliorant l'égalité d'accès à la formation, en diffusant les principes de professionnalisation et en développant les actions de formation à l'initiative du salarié. Ces inspirations conventionnelles ont été consolidées par la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.

Nous nous intéresserons dans ce chapitre à la formation continue. Elle peut être définie comme *l'action de préserver et de développer les compétences utiles au poste et*

les évolutions professionnelles en facilitant l'acquisition ou le perfectionnement d'une qualification.

Pour les entreprises, les modalités de mise en œuvre des actions de formation restent contingentes du cadre fixé par la législation ; l'entreprise n'est donc pas totalement maîtresse de ses moyens d'actions.

1 • LE CADRE RÉGLEMENTAIRE DE LA FORMATION

Condorcet (1792) souhaitait déjà une société où la formation des adultes ne serait pas moins importante que celle des enfants. Plusieurs lois se sont depuis succédé pour permettre aux salariés l'accès à la formation.

A - L évolution de la loi

Ce n'est qu'en 1919 avec la loi Astier que l'apprentissage, à la frontière entre la formation initiale et continue, est organisé.

En 1966 est affirmé le droit des salariés à pouvoir bénéficier d'un congé de formation. Ce droit devait être organisé conventionnellement. Mais cette étape ne constitue qu'une expérimentation pour les futures évolutions de la formation.

La **loi Delors de 1971** reconnaît l'éducation permanente et le caractère professionnel de la formation en introduisant de nouveaux dispositifs dans l'entreprise : droit de congé de formation pour tous, ouverture du droit à la formation pour les entreprises de moins de 10 salariés, obligation de financement de la formation pour les entreprises d'au moins 10 salariés, bilan de compétences, obligation quinquennale de négocier, augmentation des moyens accordés à la formation. C'est une étape d'organisation pour la formation professionnelle.

La **loi de modernisation sociale de 2002** pérennise les accords sur la validation des acquis issus de l'expérience professionnelle et assouplit les conditions d'accès à la VAE par rapport à la première loi de 1992. Ces négociations remettent l'accent sur la nécessité de la formation dans l'entreprise.

La **loi du 4 mai 2004** introduit de nouveaux éléments par rapport aux lois précédemment promulguées, et en premier lieu le DIF (Droit Individuel à la Formation). Cette dernière loi marque une évolution considérable pour la formation professionnelle en France. En effet, jusque-là, la formation était vue comme un moyen de maintenir son niveau de compétence, mais rarement comme un moyen d'acquérir de nouvelles compétences. La loi de 2004 vise à y remédier tout en essayant de simplifier les dispositifs complexes, cloisonnés et peu lisibles jusque-là en vigueur pour ce domaine.

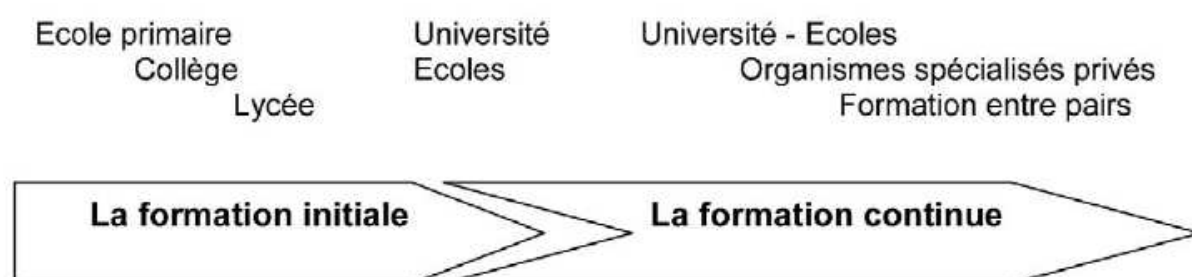
La **loi sur la formation professionnelle d'avril 2009** vise à améliorer les dispositifs existants (DIF, CIF, plan de formation...), ainsi que l'accès à la formation des chômeurs et des salariés peu qualifiés en créant un fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP). La mission du FPSPP est de contribuer au financement d'actions de formation professionnelle concourant à la qualification et à la requalification des salariés peu qualifiés et des demandeurs d'emploi.

L'*Accord National Interprofessionnel du 14 décembre 2013 relatif à la formation professionnelle* pose le socle d'un compte personnel de formation.

La *loi du 5 mars 2014*, reprenant l'essentiel des dispositifs de l'ANI de 2013 relatif à la formation professionnelle, veut permettre un meilleur accès à la formation professionnelle et améliorer la lisibilité et l'efficacité du système de formation en simplifiant les anciens dispositifs légaux (notamment financiers) et les démarches des salariés et employeurs.

Au fil du temps, la formation initiale est ainsi devenue un premier palier vers une formation étendue tout au long de la vie active. C'est donc un changement de mentalités que les différentes lois ont initié, en construisant un continuum d'offres de formation pour chaque individu.

La formation tout au long de la vie



B - L obligation financière de la formation

Depuis 1971, une entreprise dont l'effectif est supérieur ou égal à 10 salariés doit participer financièrement au financement d'actions de formation ou de bilans de compétences. Dans les faits, on constate que les dépenses de formations croissent avec la taille de l'entreprise, dépassant ainsi les obligations légales. Le Code du travail impose aux entreprises des contributions financières minimales calculées sur leur masse salariale. Le *nouveau système de financement issu de la loi du 5 mars 2014* a profondément simplifié le processus en instituant une contribution unique de 1 % (0,55 % pour les entreprises de moins de dix salariés) et les entreprises échangent dorénavant avec un seul interlocuteur : l'OPCA.

Les chiffres de la formation professionnelle

La DARES a publié en juin 2015 un rapport distinguant trois catégories d'entreprises en France :

- les entreprises « très formatrices » qui comptent en moyenne 126 salariés et forment 37 % de leur effectif ;
- les entreprises « moyennement formatrices » qui comptent 55 salariés et forment 25 % de ces derniers ;
- les entreprises « peu formatrices » qui forment moins de 5 % de leurs collaborateurs avec une dépense moyenne de 188 euros par salarié en 2011.

En France, la formation professionnelle représente chaque année :

- près de 22 millions de stagiaires ;

- près de 50 000 organismes dispensateurs de formations ;
- près de 1 200 millions d'heures-stagiaires ;
- près de 5 000 titres différents inscrits au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP).

Source : Direccte, 2012

C - Les autres obligations légales liées à la formation

Obligation de négocier : les organisations liées par un accord de branche ou un accord professionnel doivent se réunir au moins tous les 5 ans, pour négocier les priorités, les objectifs et les moyens de cette formation.

Les différents points à négocier :

- les actions de formation ;
- les conséquences de la construction européenne sur cette formation ;
- les conséquences du développement international sur la formation.

L'employeur qui a engagé de nombreux frais de formation sur un salarié peut lui faire signer **une clause de dédit formation**. Le salarié s'engage, en contrepartie de la formation, à rester dans l'entreprise pendant une certaine durée, et dans le cas contraire à verser une somme connue à l'avance pour remboursement des frais.

Le rôle du comité d'entreprise : il est consulté chaque année sur les orientations de la formation professionnelle, en fonction des perspectives économiques, de l'évolution de l'emploi et de l'entreprise.

2 • LES ACTIONS DE FORMATION

La liste des actions de formation entrant dans le champ de la formation professionnelle continue est donnée par l'article L. 6313-1 du Code du travail. Les principales actions sont ainsi :

- les **actions d'adaptation et de développement des compétences des salariés** : elles ont pour objet de favoriser l'adaptation des salariés à leur poste de travail, à l'évolution des emplois, ainsi que leur maintien dans l'emploi, et de participer au développement de leurs compétences ;
- les **actions de promotion** : elles ont pour objet de permettre aux salariés d'acquérir une qualification plus élevée ;
- les **actions de promotion de la mixité** dans les entreprises, de sensibilisation à la lutte contre les stéréotypes sexistes et pour l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (depuis la loi du 4 août 2014) ;
- les **actions de prévention** : elles ont pour objet de réduire les risques d'inadaptation de qualification à l'évolution des techniques et des structures des entreprises, en préparant les salariés dont l'emploi est menacé à une mutation d'activité, soit dans le cadre, soit en dehors de leur entreprise ;
- les **actions de conversion** : elles ont pour objet de permettre à des salariés dont le contrat de travail est rompu d'accéder à des emplois exigeant une qualification

différente ou à des travailleurs non-salariés d'accéder à de nouvelles activités professionnelles ;

- les **actions permettant de réaliser un bilan de compétences** : susceptible de précéder une action de formation proprement dite, l'action de bilan de compétences permet au salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et motivations en vue de définir un projet professionnel ou de formation ;
- les **actions permettant aux salariés de faire valider les acquis de leur expérience** : elles ont pour objet l'acquisition d'un diplôme, d'un titre à finalité professionnelle ou d'un certificat de qualification ;
- les **actions de formation relatives à l'économie et à la gestion de l'entreprise** : elles ont notamment pour objet la compréhension par les salariés du fonctionnement et des enjeux de l'entreprise ;
- les **actions d'acquisition, d'entretien ou de perfectionnement des connaissances** : elles ont pour objet d'offrir aux travailleurs les moyens d'accéder à la culture, de maintenir ou de parfaire leur qualification et leur niveau culturel ainsi que d'assumer des responsabilités accrues dans la vie associative.

Ces actions sont mises en place à travers le plan de formation, véritable outil de planification mis en place par l'employeur après consultation des institutions représentatives du personnel. Nous verrons également les principaux dispositifs individualisés permettant d'atteindre les objectifs listés par l'article L. 6313-1 du Code du travail et régis par le même code.

A - La formation vue comme un co-investissement entre salariés et employeurs

Alors que la formation a été longtemps considérée comme une obligation et comme un coût (pour les entreprises et pour les salariés), elle est devenue aujourd'hui un droit pour les salariés et un outil stratégique pour leurs employeurs. On est ainsi progressivement passé d'une logique de dépenses à une logique d'investissement.

La formation est désormais une voie de développement de l'employabilité du salarié. Ce dernier ne s'investit dans une formation que s'il y trouve un intérêt, par exemple avec des perspectives de mobilité interne ou externe. Il est d'ailleurs de plus en plus associé au choix des formations, mais aussi parfois à son financement (en temps hors travail ou *via* une participation monétaire). C'est aussi un moyen pour l'entreprise d'adapter les compétences de ses salariés à ses besoins actuels ou futurs. Cette adaptation est particulièrement cruciale en cette période de mutations technologiques qui transforment les emplois et les compétences. La notion de co-investissement synthétise désormais cette responsabilité partagée en matière de formation.

B - Les dispositifs de formation

1) Le plan de formation

Le plan de formation est constitué de l'ensemble des actions de formation, de bilans de compétences et de validation des acquis de l'expérience décidés par l'employeur dans le

cadre de la politique de gestion du personnel de l'entreprise. Selon l'article L. 6321-1, cette politique vise à assurer « *l'adaptation des salariés à leur poste de travail [...], le maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations [...] des formations qui participent au développement des compétences, ainsi qu'à la lutte contre l'illettrisme* ».

Sa mise en place est obligatoirement précédée de la consultation du comité d'entreprise (art. L. 2323-34). L'obligation légale d'établissement du plan de formation est annuelle, mais, depuis la loi du 5 mars 2014, le plan de formation peut désormais, dès lors qu'un accord d'entreprise le prévoit, avoir une durée de trois ans, sans pour autant que le comité d'entreprise cesse d'être consulté annuellement sur son exécution.

Ce plan de formation fait généralement l'objet de deux types de critiques :

- il est souvent considéré comme l'agrégation annuelle des besoins individuels du terrain, plus ou moins bien évalués et souvent tributaires d'une logique d'offre (formations catalogues) ;
- le manque d'anticipation de certaines entreprises conduit à gaspiller les budgets de formation dans des actions inutiles, avec peu d'effets réels sur les pratiques professionnelles.

2) Le congé individuel de formation

C'est le droit reconnu à tout salarié de s'absenter de son entreprise pour une durée d'un an ou de 1 200 heures afin de suivre à son initiative et à titre individuel, une formation de son choix, indépendamment de sa participation aux stages prévus dans le plan de formation de l'entreprise (articles L. 6322-1 et s., C. trav.). Le CIF doit permettre au salarié d'accéder à un niveau supérieur de qualification, de changer d'activité ou de profession ou de s'ouvrir plus largement à la culture, à la vie sociale et à l'exercice de responsabilités associatives bénévoles. L'employeur ne peut le refuser sauf dans le cas où il estime (après avis du comité d'entreprise) que l'absence du salarié pourrait avoir des conséquences préjudiciables à la production et à la marche de l'entreprise. Ce congé doit être accepté par l'OPACIF. L'ANI du 7 janvier 2009 vise à supprimer l'exigence antérieure d'une condition d'ancienneté de 24 mois pour pouvoir bénéficier du DIF.

3) Le congé de bilan de compétences

Il permet à tout salarié d'analyser ses compétences professionnelles et personnelles, ses aptitudes et ses motivations au cours de sa vie professionnelle (art. L. 6322-42 et s.). Pour bénéficier de ce congé, le salarié doit justifier d'une ancienneté en qualité de salarié d'au moins cinq ans. Il doit servir à définir un projet professionnel ou une formation et chaque bilan ne peut excéder vingt-quatre heures de temps de travail, consécutives ou non.

4) La VAE

Depuis janvier 2002, les salariés peuvent mener une procédure de reconnaissance de ses acquis en situation de travail (art. L. 6411-1 et s.). La validation des acquis de l'expérience – VAE – permet au salarié de faire reconnaître son expérience (professionnelle ou non) afin d'obtenir, au terme d'une procédure précise, une certification : diplôme ou titre à finalité professionnelle, certificat de qualification. La VAE peut être réalisée

dans le cadre du plan de formation de l'entreprise ou à l'initiative du salarié qui demande alors un congé spécifique.

Un exemple de VAE chez Euromaster

La filiale de Michelin lance des promotions de certifiés VAE chaque 18 mois. Deniers concernés, les formateurs permanents ont pu suivre un programme accompagnés par l'Afpa, afin d'obtenir un titre de « formateur professionnel d'adultes ». Il s'agit pour l'entreprise de fidéliser ses salariés et d'améliorer leur employabilité.

Source : Entreprise & Carrières, n° 1139, avril 2013

5) Le compte personnel de formation (CPF)

Entré en vigueur le 1^{er} janvier 2015, le CPF, qui remplace le DIF, est alimenté en heures de formation dont le nombre varie selon la durée du travail. Ainsi, un salarié à temps plein verra son CPF crédité de 24 heures par an, dans la limite de 150 heures. Un salarié à temps partiel acquerra un nombre d'heures calculé, pour une année complète de présence, en proportion de son temps de travail. L'alimentation du compte se fait dans la limite du plafond total de 150 heures, avec des possibilités d'abondements supplémentaires prévues par l'employeur, la région, l'Agefiph s'il s'agit de certaines catégories de salariés (ex. travailleurs handicapés).

6) Le conseil en évolution professionnelle (CEP)

Présenté comme une innovation par le ministère du Travail, le CEP, prévu à l'article L. 6111-6 du Code du travail, est une nouvelle offre de service proposée gratuitement, à compter du 1^{er} janvier 2015, à toute personne, tout au long de sa vie professionnelle jusqu'à la retraite, quel que soit son secteur d'activité, son statut (salarié, demandeur d'emploi, etc.) ou sa qualification. L'objectif est d'aider les personnes qui en font la demande, par un conseil personnalisé et un accompagnement à la mise en œuvre du projet professionnel, à faire le point sur leur situation professionnelle, et, le cas échéant, à élaborer et formaliser un projet d'évolution professionnelle, quelle qu'en soit la nature (insertion professionnelle, mobilité interne ou externe, reconversion, reprise ou création d'activité...). Le CEP est mis en œuvre par :

- Pôle Emploi ;
- les Cap emploi (organismes qui interviennent au profit des personnes bénéficiant du statut de travailleur handicapé) ;
- l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) ;
- les missions locales ;
- et les organismes paritaires agréés au titre du congé individuel de formation (OPACIF).

Au niveau de chaque région, le conseil en évolution professionnelle est également proposé par les organismes désignés par la région comme opérateurs régionaux du CEP.

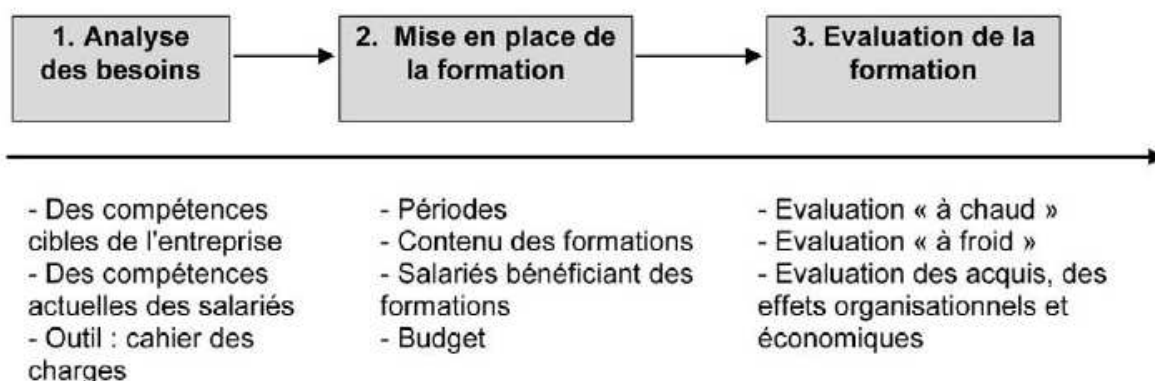
C - Le processus

La politique de formation de l'entreprise doit chercher à adapter les salariés aux changements technologiques des conditions de travail et autres changements structurels. Cette

politique est liée à la politique de l'emploi. Dans une démarche d'ingénierie de la formation, il est indispensable d'évaluer le processus en connaissant dès le départ les objectifs en termes de compétences.

Elle suit plus ou moins linéairement cette démarche :

Le processus de la politique de formation



D - Les arbitrages liés à la formation

La formation nécessite un certain nombre d'arbitrages sur différents aspects : c'est à la fois un des volets de la politique de l'emploi dans l'entreprise, un des moyens de répondre aux attentes des salariés, mais aussi un coût.

Depuis plusieurs années, les entreprises essaient de concilier l'ensemble de ces éléments, notamment en mettant en place des actions de e-formation, mais avec des aspects indirects encore importants. Les entreprises évaluent également l'opportunité de conduire les actions de formation en interne ou en externe. Les deux solutions engendrent des coûts différents, comme le synthétise le tableau ci-dessous :

Les coûts de la formation interne vs externe

Formation en interne	Formation en externe
- rémunérations des formateurs - rémunérations des stagiaires - dépenses d'équipement - perturbation des services	- montant des actions de formation - frais de transport et d'hébergement - rémunérations versées aux stagiaires

Actuellement, il existe plusieurs types d'outils qui permettent aux entreprises de choisir les offres de formation :

- les bases de données sur l'offre de formation des CARIF (Centres d'animation, de ressources et d'information sur la formation) accessibles sur Internet ;
- le portail Orientation Formation financé par l'État, les partenaires sociaux et les régions ;
- les informations sur l'offre de formation des établissements (ex. : universités, écoles de commerce) qui délivrent des certifications officielles ;
- les sites internet privés qui proposent des bases de données d'organismes de formation ou qui permettent d'acheter et/ou de comparer les offres de formation (par exemple, *Educatel.fr*, *formations-distance.com* en France).

La formation professionnelle comme élément central du dialogue social depuis la loi du 7 mars 2014

Dans les branches : pour les entreprises de plus de 300 salariés, une négociation tous les trois ans de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) est obligatoire. Ces négociations doivent s'appuyer sur les travaux des organismes paritaires des observatoires des branches professionnelles pour permettre de projeter leurs évolutions en matière de mutations économiques et leurs conséquences sur l'emploi. Elles doivent également traiter des critères et modalités d'abondement du compte personnel de formation des salariés de l'entreprise. Sans accord d'entreprise à l'issue de la négociation, l'ensemble de ces sujets doit faire l'objet d'une consultation du comité d'entreprise.

Dans les entreprises : la négociation et l'articulation entre GPEC et plan de formation se renforce. Le rôle du CE s'accroît en matière de plan de formation par le biais des accords d'entreprise.

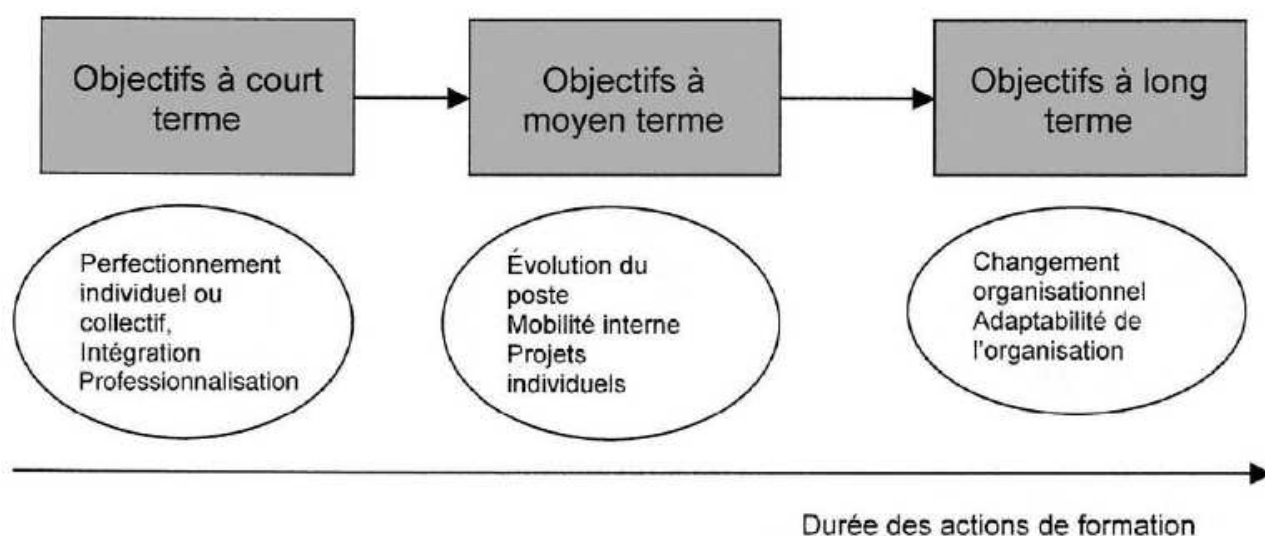
Au niveau du dialogue individuel entre l'employeur et ses salariés : l'entretien professionnel est généralisé dans toutes les entreprises (sans condition d'effectif) et pour tout salarié (sans condition d'ancienneté). Obligatoire tous les deux ans, il est consacré aux perspectives d'évolution professionnelle du salarié, notamment en termes de qualifications et d'emploi, mais il ne doit pas porter sur l'évaluation du travail du salarié. Tous les six ans, il donne lieu à un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel : sur cette période, le salarié devra avoir bénéficié de la réalisation des entretiens et d'au moins deux des trois éléments suivants : formation, évolution salariale/professionnelle, acquisition d'éléments de certification. À défaut, l'employeur sera sanctionné en abondant le compte personnel de formation du salarié de 100 heures (130 heures pour un salarié à temps partiel).

Sources : *opcalia.com* et *ministère du Travail*

3 • L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Très souvent, l'action de formation reste peu évaluée *a posteriori*. Cependant, deux types d'évaluation peuvent être menés à partir des objectifs assignés à la formation dans le temps.

Les objectifs de la formation



A - Une évaluation à court terme

Il s'agira d'évaluer l'acquisition des savoirs, savoir-faire et savoir-être des stagiaires juste après la formation ou dans un délai de 3 à 6 mois.

Cette évaluation peut se faire par questionnaires ou par simulations.

B - Une évaluation à moyen et long terme

Cette évaluation s'inscrit dans la GPEC. Lorsque des promotions, des redéfinitions de postes sont envisagées, la formation doit alors montrer que les salariés ont effectivement acquis les compétences requises pour l'évolution de leur emploi et de l'organisation.

Cette évaluation suppose d'avoir *a priori* fixé les objectifs de la formation, d'avoir élaboré les questionnaires de façon pertinente, d'utiliser des indicateurs pertinents et enfin de mobiliser ces résultats d'évaluation pour faire évoluer les futures formations. Si le contenu des formations est particulièrement étudié lors de l'évaluation, celle-ci repose également sur les relations interpersonnelles au sein du groupe et avec le formateur, mais aussi sur l'environnement de travail pendant la formation. Autant de paramètres donc à prendre en considération pour rendre efficace toute action formative.

Les 5 niveaux de l'évaluation

5 niveaux d'évaluation de la formation peuvent être distingués :

1. Quelles sont les réactions des salariés formés ?
2. Qu'ont-ils retenu ?
3. Ce qui a été appris est-il utilisé en contexte de travail ? Cela a-t-il un impact sur leur comportement ?
4. Quel est l'impact des formations sur les résultats de l'entreprise ?
5. La formation est-elle rentable ? Quels sont les bénéfices dégagés ?

D'après Le Louarn et Pottiez, *Personnel*, juin 2009

De manière plus générale, l'évaluation des politiques de formation devient un enjeu majeur. Les compétences professionnelles sont aujourd'hui liées à la formation reçue mais aussi à d'autres formes de développement : coaching, organisation apprenante, club de praticiens, communautés de pratiques, parcours de mobilité qualifiant... La formation doit ainsi être intégrée dans une perspective plus large, notamment en étant directement associée aux parcours professionnels des salariés et aux décisions stratégiques des entreprises. On parle désormais de Responsabilité Formation de l'Entreprise (RFE), pour signifier que les entreprises deviennent responsables vis-à-vis du devenir de leurs salariés, notamment *via* leurs pratiques de formation.

À Retenir

- L'objectif essentiel de la formation est de maintenir et de développer l'employabilité des salariés tout en mettant en adéquation compétences des personnes et besoins des organisations.
- La formation est vue comme un processus de coinvestissement.
- Les obligations légales en matière de formation se sont développées de façon exponentielle ces dix dernières années, aboutissant à de nombreux outils obligatoires pour le gestionnaire RH et à de nouveaux droits pour les salariés.
- L'évaluation de la formation se situe dans un horizon temporel triple : à court, moyen et long terme, et ceci afin d'en mesurer la performance aussi bien pour le développement des compétences des salariés que pour l'évolution de l'emploi au niveau de l'organisation.

Le système d'information RH et la communication interne

L'organisation est un espace où les flux d'information et de communication sont permanents. Ils se caractérisent par une complexité des enjeux des acteurs et de leurs attentes. À l'heure où l'information n'est plus seulement considérée comme une ressource opérationnelle mais aussi comme une ressource stratégique pour l'entreprise, son système d'information devient un facteur majeur de différenciation par rapport à ses concurrents. Ainsi, pour le manager RH, disposer d'informations précises, fiables et pertinentes sur les ressources humaines constitue un enjeu primordial. De la même façon, une bonne communication, notamment interpersonnelle, est indispensable pour améliorer le fonctionnement global de l'organisation. Elle constitue un vecteur puissant de la culture d'entreprise en permettant l'adhésion des salariés à celle-ci. La façon de se comporter est aussi communicante et exprime le sens que les salariés donnent à leur action. L'entreprise est ainsi depuis longtemps le lieu d'affirmation d'« identités au travail » (Sainsaulieu, 1977). De façon globale au sein de l'organisation, Marciniak et Rowe (2005) soulignent l'aspect « humain et social » du système d'information et de communication (SIC) en le définissant comme « *un système d'interprétations d'un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des technologies et des modes opératoires* ».

Définition : Le système d'information RH peut être défini comme l'ensemble des moyens techniques et organisationnels à la disposition du gestionnaire RH afin de disposer d'informations fiables et pertinentes et de les retraiter en vue d'un processus de décision.

Il englobe également, à travers la communication interne, l'organisation et la transmission d'informations aux salariés, la participation de ceux-ci au processus décisionnel et les modes de communication formels ou informels entre les salariés au sein de l'organisation. La communication interne est au cœur de la GRH avec de nombreuses variétés de situations communicantes : entretiens d'évaluation ou de recrutement, processus de transmissions des savoirs entre salariés, réunions de travail, journal d'entreprise, etc. Malgré l'apparition et le développement de nouvelles technologies de l'information et de la communication, le système de communication RH est resté axé sur une double

mission traditionnelle d'information et de dialogue social. Il prend de plus en plus la forme de « marketing social » (Bournois et Brabet, 1997) empruntant les techniques du marketing pour s'adresser aux salariés, identifiés comme les clients internes de l'organisation. Dès lors, plusieurs approches se combinent pour identifier ce système et surtout connaître sa finalité.

Avant d'identifier les pratiques et finalités de la communication interne, il est indispensable de comprendre le fonctionnement du système d'information utilisé par le gestionnaire ressources humaines.

1 • LE SYSTÈME D'INFORMATION RH

Définition : Le SIRH peut se définir comme l'ensemble des processus de collecte, traitement et transmission de l'information sociale utilisée par le gestionnaire RH, les managers de proximité et les salariés.

C'est un outil d'aide à la décision et de contrôle des actions opérationnelles, tactiques et stratégiques. Ce système a été bouleversé par l'introduction au sein des organisations des NTIC, aboutissant au développement d'une e-RH avec de nombreuses applications (tableaux de bord sociaux, actions de formation, gestion des compétences, des carrières, du temps de travail et des activités, paie...). En automatisant un certain nombre de tâches, l'informatisation des SIRH, à travers l'introduction des progiciels et bases de données, a été l'occasion de reconfigurer les méthodes et processus.

A - Les principales applications des SIRH

Historiquement, l'évolution des besoins des entreprises en matière de SIRH se caractérise par l'utilisation grandissante d'outils permettant de répondre à des **besoins opérationnels de gestion administrative**. D'abord avec des logiciels de traitement de paie qui ont permis l'automatisation des calculs et des obligations légales. Puis, l'évolution de la gestion du temps de travail a favorisé l'émergence des outils de gestion des temps et activités. Enfin, des logiciels se sont développés pour traiter et suivre les actions de formation mais surtout pour permettre l'élaboration de statistiques sociales. Actuellement, Le SIRH intègre de plus en plus des processus qualitatifs tels que le recrutement ou la formation, et non plus seulement les processus quantitatifs comme la paie. En définitive, l'objectif global est que toutes les applications qui ne nécessitent pas l'intervention des gestionnaires RH soient automatisées. L'automatisation a permis des gains de temps et de coûts (notamment salariaux) et le redéploiement du personnel RH vers des tâches plus stratégiques. Dans un souci d'autonomie administrative, l'utilisation du SIRH est désormais partagée entre les managers RH et les managers de proximité qui ont accès aux informations RH de leur équipe. Le service RH se voit déchargé d'une partie des saisies et validations même s'il reste seul maître du traitement de l'information en vue du pilotage social. Ainsi, le suivi des entretiens individuels, la prise en compte des demandes de formation, les statistiques sociales sont autant d'éléments qui sont accessibles par l'encadrement.

Cependant, cette décentralisation vers l'encadrement pose certaines difficultés : afflux d'informations qui s'ajoutent aux tâches habituelles, maîtrise de l'outil : cette autonomie administrative fait supporter des charges auxquelles les managers de proximité ne sont pas toujours bien préparés. En outre, la transparence des informations et leur relative accessibilité par les salariés court-circuitent le circuit hiérarchique et nécessitent de repenser certains modes de management.

1) Les portails e-RH

Appelés ESS (*Employee Self Service*), MSS (*Manager Self Service*) ou encore ERM (*Employee Relationship Management*), les portails e-RH permettent aux salariés de gérer eux-mêmes certaines tâches administratives comme les demandes de formation (ex. : demande de CIF), de congé ou de RTT. Le développement des intranets permet d'intégrer les salariés aux différents processus opérationnels de GRH les concernant. Avec le mode ASP ou « *Application Service Provider* », les salariés peuvent accéder à leur application depuis n'importe quel poste connecté à internet. Ces apports fonctionnels permettent une responsabilisation accrue du salarié, considéré dans ce processus comme un client interne de l'entreprise (« *B to E : Business to Employee* »).

Renault évalue une partie de ses managers selon un processus de « 360° Feedback » qui permet d'évaluer les pratiques managériales par le biais de questionnaires disponibles sur l'intranet de l'entreprise pour les collaborateurs et les supérieurs hiérarchiques.

Chez France Télécom, Air Liquide ou au Crédit Agricole, les salariés déposent en ligne à l'attention de leurs managers leurs demandes de congé, de RTT et de remboursement de frais. La réponse de l'encadrement est enregistrée instantanément par la DRH.

2) Le e-recrutement

Les candidatures sont de plus en plus traitées dans le cadre de sites internet qui permettent de diminuer le coût de traitement des candidatures et le temps de réponse. Deux possibilités : l'utilisation du module e-recrutement proposé par le SIRH de l'entreprise ou un logiciel proposé par un éditeur spécialisé.

Dans l'utilisation de ces outils, on constate une relative mise à l'écart des PME essentiellement pour des questions de coût. Il apparaît en effet que la taille de l'effectif justifie l'introduction d'un SIRH, généralement à partir d'un seuil de 200, voire 500 salariés.

Une autre tendance des SIRH est l'externalisation avec les BPO : *Business Process Outsourcing* qui consiste à confier à un prestataire l'intégralité d'un processus. Apparue en 2002 en France avec les achats, la comptabilité, la gestion de la relation client (CRM), les BPO touchent désormais certaines applications RH comme le recrutement.

B - Les SIRH au service du « pilotage social » par le manager RH

Pour Martory (2009), le système d'information sociale est un moyen d'aider au pilotage de l'organisation en contribuant à la gestion des ressources humaines par l'analyse et le développement des performances et des coûts correspondant. Les SIRH traduisent l'évolution d'une partie de la fonction RH vers un rôle de « business analyst » et sa capacité à analyser et exploiter les informations RH afin de faciliter la prise de décision.

Ce contrôle social est assuré par les tableaux de bord sociaux, instruments d'analyse et outils de *reporting* mis à disposition des responsables qui rassemblent et présentent l'information en vue de favoriser la décision. Ces tableaux de bord permettent en outre de respecter les obligations légales (ex. : établissement du bilan social). Les champs de l'information sont variés et concernent :

1) **Le pilotage de la masse salariale**

La masse salariale constitue souvent l'un des premiers postes de dépenses des entreprises. Les **outils de simulation de masse salariale** permettent de prévoir facilement les répercussions d'une augmentation salariale, de l'intégration d'une part variable plus importante, de la réduction du nombre d'heures travaillées¹... Il peut s'agir aussi d'analyser le suivi des structures salariales individuelles et collectives, c'est-à-dire le pilotage des rémunérations par catégorie, par niveau d'ancienneté, type de métier...

2) **Le pilotage des actions de formation**

Il s'effectue au niveau individuel et collectif à travers des **indicateurs quantitatifs** comme le taux de formation, la masse financière consacrée à la formation, etc., mais aussi avec des **indicateurs** synthétiques **plus qualitatifs** comme les évaluations à l'issue des formations suivies, l'estimation des coûts internes...

3) **Le pilotage des effectifs et des changements structurels**

L'objectif est d'opérer une **analyse démographique des RH** de l'entreprise pour préserver ou retrouver certains équilibres. Il existe trois déclinaisons de cet objectif global :

- éviter les pénuries ;
- éliminer les trop-pleins ;
- ajuster les structures (ancienneté, compétences, services...).

Pour piloter ces équilibres, trois groupes d'indicateurs fondamentaux :

- **l'état mensuel des effectifs** dont la mesure se fait en nombre de contrats et en équivalent temps plein (c'est-à-dire mesure de l'effectif proportionnellement au temps de travail) ;
- **le suivi de la structure des effectifs**, c'est-à-dire par catégories, l'analyse du taux d'encadrement, la structure des âges et ancienneté traduite par la pyramide des âges ;
- **la projection des effectifs** à 1-3 ans par vieillissement de la pyramide des âges.

4) **Le pilotage du climat social**

Il comporte trois groupes d'indicateurs :

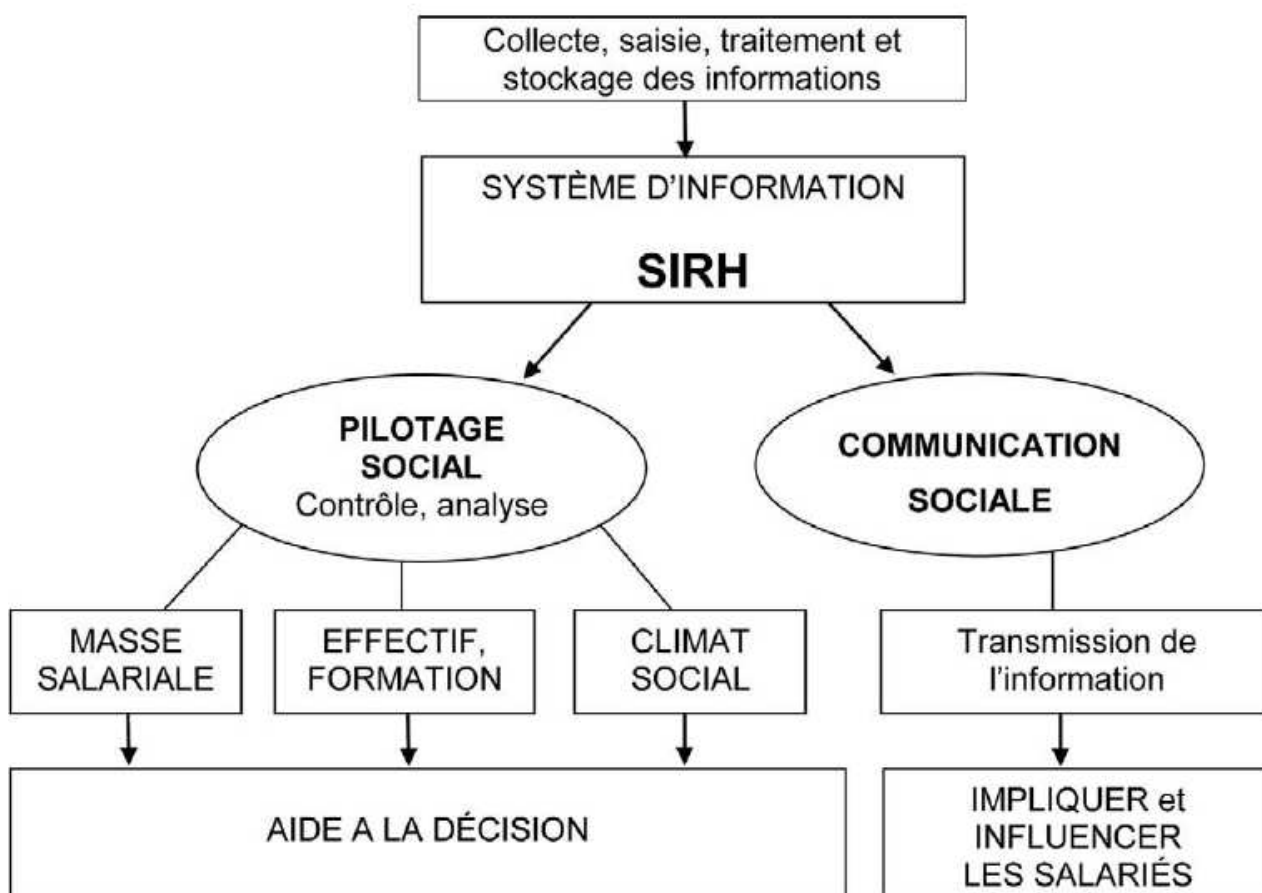
- **la conflictualité** traduite par les jours perdus par suite d'un conflit, mais aussi par des éléments plus qualitatifs comme les délégations, les revendications... ;
- **l'absentéisme** suivi de manière générale ou plus fine en termes de micro-absentéisme, c'est-à-dire le nombre d'heures de petites absences (inférieur à 2-3 jours) par rapport au nombre d'heures théoriques de travail ;
- **le turn-over** ou taux de rotation qui mesure les départs des salariés (mobilité interne et externe) par rapport à l'effectif global. La mesure du taux de turn-over

1. Sur cette notion d'évolution de la masse salariale, cf. p. 104.

est complétée par des analyses qualitatives (ex. : enquêtes) analysant les causes de départ imputables à l'entreprise (licenciements, promotions internes...) ou au salarié (événements personnels, insatisfaction concernant les conditions de travail, la rémunération, la promotion...).

Rendu obligatoire par la loi du 12 juillet 1977 pour les entreprises de plus de 300 salariés, **le bilan social** (art. L. 2323-68 et s., C. trav.) retrace des flux d'information sur les paramètres les plus représentatifs de l'activité des ressources humaines : indicateurs statistiques pour les trois dernières années portant sur l'emploi, les rémunérations, les conditions de travail, la formation et les relations professionnelles.

Les finalités du SIRH



2 • COMMUNICATION INTERNE ET POLITIQUE RH

A - Pourquoi communiquer ?

Mintzberg (1973)² a souligné l'exigence de compétences fortes en matière de communication pour les managers soumis à des processus de gestion et des conflits, de dynamique de négociation et d'implication personnelle de leur part et de leur équipe. **La**

2. Mintzberg H., *The nature of Managerial Work*, Harpers and Row Publishers.

communication apparaît essentielle afin d'aboutir à des mécanismes de coordination des activités au sein de l'organisation.

1) Communication interne et théorie des organisations

De façon générale, les théories des organisations ont porté un intérêt plus ou moins marqué au processus de communication dans l'organisation du travail.

Pour les théoriciens classiques (Taylor, Fayol), la communication interne est vue comme un processus de transmission descendant des informations opératoires (règles, procédures) en vue de permettre un accomplissement optimal des tâches et assurer leur cohérence. Dans les structures mécanistes ou bureaucratiques (Weber), ce processus de transmission est très formalisé et emprunte la voie hiérarchique.

L'école des relations humaines (Mayo, Maslow, Herzberg) a axé ses travaux sur le concept de motivation et de satisfaction des besoins. Dans cette optique, l'enrichissement des tâches mais surtout la participation des salariés aux décisions organisationnelles sont des moyens de satisfaire ces besoins. Pour mobiliser les acteurs, le processus de communication doit s'appuyer sur une information descendante, renforcée par une communication horizontale facilitant la coopération et l'échange entre salariés d'un même niveau hiérarchique.

Pour le courant sociologique (Crozier, Friedberg), l'organisation est le lieu de relations de pouvoir entre les différents acteurs. Ce pouvoir est lié à l'existence de zones d'incertitudes ; l'organisation de la communication et des flux d'information est une source de pouvoir pour les acteurs qui disposent d'informations nécessaires à d'autres dans l'exercice de leur tâche. L'organisation n'est pas seulement régulée par des règles formalisées mais l'est aussi par des mécanismes de communication informelle construits par les stratégies développées par les acteurs.

Quels que soient finalement les courants ayant étudié le phénomène au sein des organisations, ce sont les **phénomènes de contingence** (Burns et Stakler, 1963) et de **complexité** qui dominent. Contingence, car la communication interne est dépendante de nombreux facteurs : âge, taille, structure de l'organisation, influence de l'environnement extérieur, etc. Complexité, car elle est envisagée comme composée de multiples facettes, niveaux ou dimensions s'imbriquant et s'influençant réciproquement.

2) Les finalités RH de la communication interne

Le premier aspect de la communication interne concerne l'échange formel ou informel d'informations entre salariés dans un but de réalisation et de coordination des activités de l'organisation. Des qualités de ces informations (pertinence, utilité, clarté, opportunité...) dépend en grande partie le bon fonctionnement de l'organisation, d'où une recherche pour mieux connaître les besoins en information et améliorer les canaux de communication. Zarifian (1995) a montré les liens forts entre organisation du travail et pratiques de communication au sein des processus de gestion : communication au sein de l'équipe de travail, communication entre activités au sein d'un processus, communication entre salariés de base et hiérarchie. Detchessahar (2003) analyse le tournant communicationnel du travail et de l'organisation. Pour cet auteur, le développement d'outils à finalité communicationnelle (espaces de travail découverts, organisation par projets, gestion des savoirs et des connaissances...) permet l'accroissement de la réactivité des entreprises, l'abaissement des délais d'innovation ou encore l'amélioration de la qualité. L'organisation de l'espace de travail est un facteur essentiel d'une

bonne ou d'une mauvaise communication interne et plus généralement influence la motivation et l'implication des salariés. Cette question dépasse largement le cadre national comme le montre une étude publiée en 2013 :

Optimiser l'espace de travail : des approches culturelles différenciées selon les pays

Entre 2006 et 2011, Steelcase, le numéro 1 du mobilier de bureau, a entrepris d'identifier la relation qui existe entre espace de travail et culture nationale dans onze pays développés et émergents : Chine, France, Allemagne, Inde, Italie, Maroc, Pays-Bas, Espagne, Russie, Royaume-Uni et États-Unis. En s'appuyant sur la méthodologie de Hofstede (1987) sur les différences culturelles, Steelcase a mené une enquête de terrain pour déterminer les facteurs culturels qui influencent méthodes de travail, comportements des salariés et aménagements des espaces de travail. Des résultats assez surprenants dépassant les traditionnelles pratiques culturelles connues (l'importance de la pause-café entre collègues en France vue comme un moment de convivialité, les Américains champions de l'open space privilégiant la visio-conférence, la promiscuité des bureaux en Chine et en Inde où l'on accepte de travailler sous le regard et la surveillance des collègues et superviseurs...) pour interpellier les managers de proximité et les RH sur cette question de l'optimisation de l'espace de travail, essentielle à la qualité du travail et au « bien-être » des salariés.

Étude disponible sur :

<http://www.steelcase.fr/fr/savoir-faire/recherches-et-prospective/documents/etude%20culture%20code.pdf>

Après la vogue des open spaces et plus tard leur remise en question, le télétravail s'impose petit à petit comme une nouvelle solution pour améliorer les conditions de travail des salariés. L'ANI de juillet 2005 (étendu par un arrêté de mai 2006) a introduit ce dispositif, précisé par la loi Warsmann qui encadre le télétravail dans le secteur privé depuis mars 2012. Le télétravail y est défini comme étant « une forme d'organisation dans laquelle un travail, qui pourrait s'exécuter dans les locaux de l'employeur, est effectué par un salarié hors de ces locaux, de façon régulière et volontaire, en utilisant les NTIC ». Si dans les faits, 12,4 % des salariés effectuent au moins 8 heures mensuelles de télétravail contractuel (Greenworking, 2012), ce chiffre est en constante évolution en France. Certains secteurs sont particulièrement friands du télétravail comme les services aux entreprises, la communication, les banques et les assurances. Par exemple, le groupe Canal + a signé un accord triennal concernant le télétravail en septembre 2012. Destiné aux agents de maîtrise, aux cadres mais aussi aux seniors ayant une certaine autonomie dans leur travail, ce dispositif leur permet de choisir, en accord avec leur supérieur un jour dans la semaine où ils peuvent travailler de leur domicile (de préférence le mardi ou le mercredi). L'entreprise s'engage à prendre en charge un prorata des coûts liés, comme l'assurance, l'équipement informatique, ou l'abonnement téléphonique.

De manière générale, les nouvelles logiques de travail visent à accroître la participation et l'implication des salariés prenant appui sur la théorie du management participatif (Likert³) qui permet aux salariés de se réapproprier leur travail en participant aux décisions qui les concernent. Ainsi, l'une des fonctions assignées au manager RH peut être de faciliter cette communication (par ex. en développant les formes de communication

3. Likert (1961), *News Pattern of Management*, McGraw-Hill.

interpersonnelle) avec pour objectif la réactivité, la coordination entre salariés et l'adaptation des salariés aux changements organisationnels.

Depuis une dizaine d'années, les entreprises ont intégré une réflexion concernant ***l'impact de leur communication interne sur les ressources humaines***. La communication à destination des salariés, deuxième aspect de la communication interne, devient plus structurée et se doit de répondre à différents objectifs.

La mise en place du système de communication est de susciter ***la mobilisation des ressources humaines***. Il signifie un partage de l'information entre le manager RH et les différentes unités afin d'appréhender et comprendre l'ensemble des éléments qui influencent le travail des salariés. Guidé par un souci de transparence, le manager RH transmet aux salariés l'information qui leur permet de s'identifier à l'entreprise et de contribuer à son succès. Le système de communication est organisé alors suivant trois directions :

1. La communication verticale descendante permet de communiquer sur la politique de l'entreprise et promouvoir la culture d'entreprise (Schein, 1985)⁴ et l'adhésion des salariés à celle-ci. Il s'agit de comprendre l'environnement de l'entreprise et sa stratégie : sa situation financière et commerciale (état du marché, force concurrentielle, politique marketing...), mais aussi d'avoir une vision globale de l'entreprise : réalisations, succès, résultats, projets de développement. En outre, cela permet de leur faire prendre conscience de leurs responsabilités dans le développement et la pérennité de l'entreprise et développer le sentiment d'appartenance à celle-ci. Ce processus permet ainsi la construction d'un sens commun aux membres de l'organisation. Il faut éviter dans ce processus la surinformation qui discrédite le discours et centrer la communication interne sur le projet d'entreprise et quelques valeurs fortes.

2. La communication verticale ascendante permet aux salariés de s'exprimer sur les conditions de travail, les problèmes rencontrés et les moyens de les résoudre. Elle peut porter sur l'organisation du travail, les contraintes et ressources, les décisions prises ou en cours d'élaboration. Il faut avoir à l'esprit que dans ce processus les représentants légaux du personnel jouissent de prérogatives légales sur un nombre de sujets déterminés : la loi Auroux du 4 août 1982 organise un droit d'expression collective des salariés sur le contenu et l'organisation de leur travail (art. L. 2281-1 et s., C. trav.).

3. La communication horizontale concerne les relations formelles ou informelles entre la DRH et les autres fonctions et notamment la direction (notion de *business partner*) mais surtout l'établissement d'un réseau de communication entre les membres au sein des différentes unités de travail mais aussi entre les unités afin de favoriser l'échange d'informations (ex. : transfert de connaissances), la coordination et l'amélioration des processus de travail. Elle s'établit essentiellement entre des personnes de même niveau hiérarchique et/ou immédiatement supérieur ou inférieur. Très souvent informelle, sans cadre précis défini (sauf dans le cas de réunions programmées ou encore d'entretiens d'évaluation), elle porte surtout sur les préoccupations immédiates des salariés, quelle que soit leur nature (professionnelle ou non).

4. Schein, *Organizational culture and leadership*, Jossey Bass.

Dès lors, plusieurs approches se combinent pour identifier le système de communication et surtout connaître sa finalité :

Approche instrumentale du système de communication	Approche globale du système de communication
Étude des outils pertinents : intérêts, limites, efficacité, coûts...	Finalité stratégique des mécanismes existants ou à développer (ex. : management des connaissances, renforcement de la culture d'entreprise, changement organisationnel...)
La communication comme transmission d'informations aux salariés	Participation collective des acteurs aux processus de communication Développement de la communication comme vecteur de management
Amélioration du contenu du message en termes technique et qualitatif	Contexte social au sein de l'organisation du processus de communication (ex. : stratégies d'acteurs, tensions et conflits...) Prise en compte de l'environnement global de l'entreprise (stratégie, forces et faiblesses...)

L'approche instrumentale et techniciste qui se focalise sur les outils de la communication interne et la transmission de l'information, paraît prédominante dans les pratiques RH actuelles.

B - Les voies de la communication interne

1) Les canaux de communication

Ils sont mis en œuvre et structurés dans *le plan de communication interne* qui programme les actions de communication : objectifs, cibles et choix des supports de communication. Élaboré pour le moyen ou long terme, ce plan consiste en l'élaboration d'une politique de communication en adéquation avec la stratégie poursuivie par l'entreprise. *Le plan de communication se définit comme l'utilisation dans le domaine de la GRH des méthodes utilisées pour communiquer avec les consommateurs* (Bournois et Brabet, 1997). Il fait un diagnostic de la communication actuelle (une enquête peut être un moyen efficace de juger de l'impact de précédentes campagnes) et définit les objectifs (ex. : développement de la culture d'entreprise, annonce d'un événement à valoriser ou d'un changement organisationnel) et les moyens à mettre en place⁵. Les grandes structures font le plus souvent appel à des cabinets externes (ex. : Publicis Consultants RH) pour structurer leur communication sociale.

Un des buts de ce plan peut être la *mise en œuvre du dialogue social* qui peut se définir comme un processus incluant tous les types de négociation, consultation et échanges d'informations entre les salariés et/ou leurs représentants et la direction.

Cela suppose donc la capacité technique d'accès aux informations leur permettant de participer au dialogue social. Par exemple, s'agissant du comité d'entreprise, le Code du travail encadre cette procédure d'accès à l'information. L'employeur est tenu de communiquer un ensemble de documents pour l'aider à mener correctement ses

5. Sur les outils et champs du marketing social ou communication corporate : Pitelet D. (2005), *La Nouvelle Parole de l'entreprise : Essai sur le marketing social*, Médialivre.

missions⁶. Un certain nombre d'informations relatives à l'évolution de l'emploi, des qualifications et de la formation sont ainsi retracées dans le rapport annuel :

- activité et situation financière de l'entreprise ;
- CA, résultats d'activité, perspectives économiques, investissement, position au sein du groupe ou de la branche, structure et montant des salaires... ; données chiffrées et explicatives sur les effectifs ; prévisions en matière d'emploi et de qualifications dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi (ex. : actions de formation et de prévention).

Cette information est particulièrement importante pour que les salariés puissent anticiper les actions de formation ou de mobilité interne.

Un exemple d'outil informationnel obligatoire : les indicateurs sur la situation comparée des femmes et des hommes dans l'entreprise – Loi du 4 août 2014

(Art. L. 2323-57 et R. 2323-12, C. trav.)

L'information sur l'égalité professionnelle au sein de l'entreprise est matérialisée par un rapport annuel avec des indicateurs qui permettent d'identifier les forces et les faiblesses de chaque entreprise en matière d'égalité professionnelle et de tracer des pistes d'amélioration. Obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés, *il donne au comité d'entreprise, puis aux salariés, une information précise et lisible sur la situation professionnelle des femmes et des hommes* en matière de recrutement, de formation, de promotion, de qualification, de classification de conditions de travail et de rémunération au cours de l'année écoulée. Il peut constituer un outil d'aide à la décision pour les processus de négociation collective ou pour tout débat relatif à cette question au sein de l'entreprise.

Indicateurs relatifs à l'articulation entre l'activité professionnelle et l'exercice de la responsabilité familiale

1. Congés	a) Existence d'un complément de salaire versé par l'employeur pour le congé de paternité, le congé de maternité, le congé d'adoption ; b) Données chiffrées par catégorie professionnelle : nombre de jours de congés de paternité pris par le salarié par rapport au nombre de jours de congés théoriques.
2. Organisation du temps de travail dans l'entreprise	a) Existence de formules d'organisation du travail facilitant l'articulation de la vie familiale et de la vie professionnelle ; b) Données chiffrées par sexe et par catégorie professionnelle : – nombre de salariés ayant accédé au temps partiel choisi, – nombre de salariés à temps partiel choisi ayant repris un travail à temps plein ; c) Services de proximité : – participation de l'entreprise et du comité d'entreprise aux modes d'accueil de la petite enfance, – évolution des dépenses éligibles au crédit d'impôt famille.

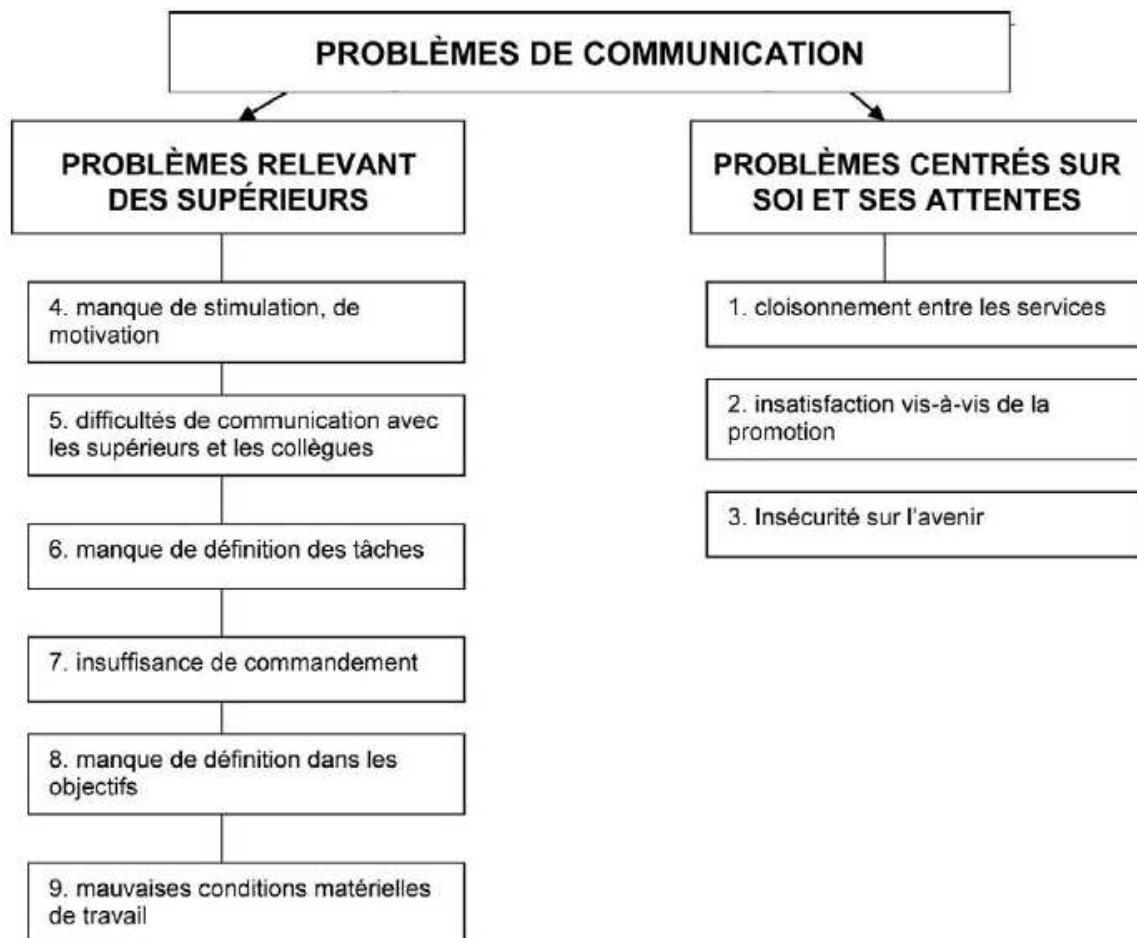
6. Art. L. 2323-6 et s., C. trav.

1. Conditions générales d'emploi	
Effectifs : Données chiffrées par sexe	– Répartition par catégorie professionnelle selon les différents contrats de travail (CDI ou CDD). – Âge moyen par catégorie professionnelle.
Durée et organisation du travail : Données chiffrées par sexe	– Répartition des effectifs selon la durée du travail : temps complet, temps partiel (compris entre 20 et 30 heures et autres formes de temps partiel). – Répartition des effectifs selon l'organisation du travail : travail posté, travail de nuit, horaires variables, travail atypique dont travail durant le week-end.
Données sur les congés : Données chiffrées par sexe	– Répartition par catégorie professionnelle. – Selon le nombre et le type de congés dont la durée est supérieure à six mois : compte épargne-temps, congé parental, congé sabbatique.
Données sur les embauches et les départs : Données chiffrées par sexe	– Répartition des embauches par catégorie professionnelle et type de contrat de travail. – Répartition des départs par catégorie professionnelle et motifs : retraite, démission, fin de contrat de travail à durée déterminée, licenciement.
Positionnement dans l'entreprise : Données chiffrées par sexe	– Répartition des effectifs par catégorie professionnelle.
Promotion : Données chiffrées par sexe :	– Nombre de promotions par catégorie professionnelle. – Durée moyenne entre deux promotions.
Ancienneté : Données chiffrées par sexe	– Ancienneté moyenne dans l'entreprise par catégorie professionnelle. – Ancienneté moyenne dans la catégorie professionnelle.
2. Rémunérations	
Données chiffrées par sexe et par catégorie professionnelle	– Éventail des rémunérations. – Rémunération moyenne ou médiane mensuelle. – Nombre de femmes dans les dix plus hautes rémunérations.
3. Formation	
Données chiffrées par sexe	– Répartition par catégorie professionnelle selon : – le nombre moyen d'heures d'actions de formation par salarié et par an ; – la répartition par type d'action : adaptation au poste, maintien dans l'emploi, développement des compétences.
4. Conditions de travail	
Données générales par sexe	– Répartition par poste de travail selon : – l'exposition à des risques professionnels ; – la pénibilité, dont le caractère répétitif des tâches.

Le plan de communication est aussi une réponse aux problèmes de communication qui altèrent le climat social comme le montre une enquête de l'ANDCP⁷ recensant par

7. « Cinq enquêtes d'opinion sur la communication auprès du personnel des grandes entreprises », *Revue Personnel*, n° 228.

ordre décroissant les causes attribuées par les salariés au climat social moyen ou mauvais :



Il s'agit alors de travailler sur chacune des variables problématiques signalées (ex. : la redéfinition de l'espace de travail comme les bureaux paysagers ou des actions visant à favoriser la communication interpersonnelle peuvent favoriser le décroisement ; élaboration de modes opératoires pour une bonne définition des tâches ; formalisation écrite de la fixation d'objectifs etc.). De façon générale, la sensibilisation du management et de toutes les personnes en charge de la gestion hiérarchique d'une équipe est primordiale.

Les **supports de communication écrite** sont les boîtes à idées (moyen efficace de communication ascendante), le journal d'entreprise (présent dans la quasi-totalité des grandes entreprises) et les notes de service. Les canaux de communication orale sont les réunions, lieux d'échange d'informations, de dialogue, de concertation et de prise de décision. Enfin, les entretiens, notamment informels, constituent un cadre prépondérant de la communication interne en matière de GRH (ex. : entretiens annuels d'évaluation, de recrutement, de fin de contrat ou après la période d'essai...).

L'**Intranet** est le canal de communication qui a connu un développement spectaculaire au cours de ces dernières années, constituant ainsi l'application la plus utilisée pour la communication interne avec des exemples d'utilisation de l'information très diversifiés :

- annuaire interne et organigramme, présentation institutionnelle de l'entreprise ;
- revue de presse pour les informations concernant l'entreprise et ses concurrents ;

- informations financières et sociales : rapport annuel, bilan social, règlement intérieur, convention collective, accords de participation et d'intéressement... ;
- notes de service, directives et procédures.

Intranet et communication interne chez Heineken

« Opérationnel depuis mars 2001, e-Toile, le site intranet des Brasseries Heineken, fait désormais partie de la vie quotidienne des 1 430 salariés du fabricant de bières. Avec un taux de couverture de 90 %, il enregistre, chaque jour, quelque 780 connexions depuis 800 postes de travail et 23 bornes interactives. Conçues par la société Cyberdeck, les bornes sont réparties sur les trois sites de production de l'entreprise (Mons, Marseille et Schiltigheim), permettant aux 600 opérateurs et agents de maîtrise ne disposant pas d'ordinateur de se connecter.

L'enjeu, pour cette entreprise, était triple : décroiser une organisation marquée par une très large autonomie de gestion accordée aux différents sites et services ; régler un déficit en communication interne favorisé par la présence de plusieurs typologies de population (les commerciaux itinérants, les personnels du siège, les ouvriers) ; faire évoluer, sur le plan managérial, la perception de la détention de l'information comme élément de pouvoir. En outre, le projet intervenait alors que Heineken s'orientait vers une nouvelle stratégie axée sur la performance et l'innovation. Selon Heineken, e-Toile a déjà permis de faire émerger une identité commune autour des valeurs de l'entreprise, de faire regagner du temps et de susciter des échanges entre les sites et les services. La communication sociale est, elle, perçue comme plus transparente. Quant à la DRH, elle observe un recentrage des demandes d'information vers des questions à plus forte valeur ajoutée. »

Source : *Entreprise et Carrières*, n° 687.

Les **blogs d'entreprises** offrent un potentiel d'interactivité plus poussé que l'intranet car ils permettent aux salariés :

- de réagir à l'actualité de l'entreprise, aux informations sur les pratiques RH ;
- de partager leurs compétences et de développer des synergies sur des sujets professionnels au sein d'une même équipe de travail ;
- de développer une forme de sociabilité avec les collègues en évoquant loisirs, hobbies, ambiance de travail...

Ces blogs officiels présents dans les grandes entreprises (SFR, L'Oréal, Danone, Dassault, BNP Paribas...) sont cependant concurrencés par des blogs personnels de salariés qui cherchent à sortir des discours de la communication officielle et subissent également la concurrence des réseaux sociaux internes.

L'attrait des salariés pour les **réseaux sociaux** (Facebook, Viadeo, LinkedIn...) **avec une utilisation privée exponentielle ces deux dernières années incite les entreprises à créer leurs propres réseaux sociaux. L'expression « Web social » désigne la mise en place de réseaux numériques internes à l'entreprise.** Selon Markess International, 60 % des DRH se font une priorité d'en mettre en place d'ici à 2014 et un tiers des salariés attendent de leurs entreprises « des outils innovants de communication ». S'inspirant très fortement des codes des réseaux sociaux externes, la mise en place de Web social permet de fluidifier le partage des informations (par ex. : en supprimant les mails envoyés conjointement à plusieurs collaborateurs), créer des liens informationnels entre différentes unités de travail, renforcer la convivialité...

Exemples de réseaux sociaux numériques d'entreprise

Chez **Orange**, le réseau Plaza permet de mettre en ligne son profil professionnel, partager son expérience professionnelle, échanger et enrichir des savoirs internes... L'opérateur téléphonique est un pionnier puisqu'il a été mis en place dès 2008 par une cellule « RH 2.0 » dirigée par Zirye Maroub, président de l'observatoire des réseaux sociaux d'entreprise.

Sodexo a lancé une page d'entreprise sur Facebook afin d'inciter plus largement ses salariés à utiliser l'internet comme moyen de communication interne (seul un salarié sur 7 possède une adresse e-mail...).

Le groupe **Les Pages Jaunes** a mis en place avec sa plate-forme collaborative interne une véritable « boîte à idées » numérique où les salariés peuvent déposer leurs suggestions d'amélioration des processus et commenter celles de leurs collègues.

L'efficacité du plan de communication doit être mesurée et analysée. La communication a souvent un rôle affectif et gratifiant qui permet l'investissement des salariés dans leurs tâches. Une étude de Murer (2006) a ainsi établi les liens entre communication interne et motivation des salariés en analysant la plus ou moins bonne perception de la communication interne en fonction de l'intérêt porté par les salariés aux informations reçues. Il ressort de cette étude que la communication interpersonnelle semble mieux correspondre aux attentes des salariés, en termes de facilité de communication, de convivialité, de type de rapports personnels qu'elle engendre. Elle permet généralement d'améliorer la confiance réciproque entre les personnes et, par suite, l'ambiance de travail, source elle-même de motivation. Les salariés portent un intérêt moindre à la communication médiatique car ils la considèrent comme impersonnelle, froide et distante sans rétroaction possible avec des difficultés à assimiler les messages véhiculés. Elle n'est appréciée et jugée utile que lorsqu'elle constitue un outil au service de la reconnaissance du travail des salariés (contenus portant sur la vie quotidienne des salariés au sein de leur service ou de leur environnement proche).

La communication interne doit donc être transparente et cohérente avec la réalité vécue au quotidien par les salariés, l'écart entre les messages transmis et ce que ressentent ces derniers devant être aussi faible que possible. Le système de communication interne se doit ainsi d'identifier et d'éliminer les obstacles à la communication identifiés par le modèle de Shannon et Weaver (1967)⁸ du codage et décodage de l'information : freins techniques, sémantiques mais aussi les obstacles propres aux organisations (ex. : structure hiérarchique pouvant entraîner des biais ou rétentions d'informations) et aux personnes (ex. : facteurs psychologiques ou socio-culturels).

2) Les limites

Les stratégies de communication RH pèchent souvent par excès d'optimisme, présupposant une convergence fondamentale des intérêts, des enjeux et des finalités des différents acteurs au sein de l'entreprise (direction/salariés), convergence qui aboutirait à l'égalité : efficacité économique = efficacité sociale (modèle instrumental de Bournais et Brabet, 1997). L'expression d'une dissonance entre salariés et direction/managers

8. Shannon C. E. & Weaver W. (1967), *A Mathematical Theory of Communication*, University of Illinois Press.

apparaît actuellement sous la forme de blogs de salariés isolés anonymes identifiés par D'Andria et Mercanti-Huérin (2008) comme des « contestataires » de leur entreprise et des méthodes de management qui leur sont appliqués. Ces auteurs ont relevé comment les blogs pouvaient constituer certes une opportunité pour les organisations dans leur politique de communication interne mais également comment certains salariés s'approprièrent cet outil pour dénoncer par exemple la souffrance au travail et plus généralement « montrer ce qui se passe(r) réellement dans l'organisation ».

L'apparition de conflits traduit également l'échec de l'excès d'optimisme de certaines politiques de communication interne. Ces conflits ne résultent pas uniquement d'une mauvaise communication qu'un bon plan de communication permettrait de dissiper. Ainsi, le principal écueil réside donc dans l'incompréhension de nombreux dirigeants et managers de la complexité intrinsèque des relations sociales. Dans les situations de conflits, la communication, en tant qu'élément de stimulation des ressources humaines, apparaît inopérante.

Système de communication et intérêt des acteurs

La perception qu'ont les acteurs du système de communication est essentielle dans la mesure de son efficacité et de ses limites. L'exemple ci-dessus est issu d'une recherche exploratoire réalisée en 2003 visant à découvrir à travers des entretiens semi-directifs comment les salariés perçoivent les enjeux de la GRH à travers les éléments d'informations apportés par la communication initiée par la DRH. La perception qu'a ce vendeur de la communication aboutit à un effet inverse des rôles assignés à celle-ci, à savoir : un investissement dans les tâches minimales, la perception d'une communication non gratifiante pour lui et enfin la perception de l'inutilité de celle-ci aboutissant à des relations négatives avec son supérieur.

Anthony, vendeur disque junior

« Je travaille depuis maintenant 5 ans au sein de ce disquaire et je veux dire que je suis assez déçu par mon salaire et l'évolution qu'on m'avait promis. La DRH nous avait fait de beaux discours sur l'évolution au sein du groupe, que nous étions une grande famille, etc. Le résultat, c'est que je n'ai toujours pas compris comment ils attribuaient les augmentations ou comment je peux passer au poste de vendeur confirmé, ou plutôt si, c'est à la tête du client et si tu n'es pas dans les petits papiers de ton directeur de département ou du chef de rayon, tu peux toujours attendre. D'ailleurs, quand ils doivent remplir les grilles d'évaluation de la DRH, ils se marrent... qu'est-ce que ça veut dire « adhésion à la politique de l'entreprise » ? « esprit d'initiative » ? Si tu mets une cravate, t'es augmenté, c'est ça ? ».

Communication et résolution des conflits

« On a peut-être une vision erronée du rôle de la communication dans la résolution des conflits et l'atteinte du consensus. Pour beaucoup de spécialistes le conflit résulte en effet d'un malentendu qu'une bonne communication suffit à dépasser. On constate cependant que la tension peut provenir d'autres sources : ainsi la divergence d'intérêt dresse fréquemment les acteurs les uns contre les autres ; dans ce cas la communication joue bien un rôle important mais moins « angélique » que dans sa représentation traditionnelle, soit parce que la négociation permet d'atteindre un compromis acceptable, soit parce que la persuasion permet à un acteur de convaincre son opposant de la légitimité de ses propositions. Les sources du conflit peuvent cependant relever moins de la rationalité classiquement admise que de l'agressivité dont les êtres humains sont porteurs. Il s'agit probablement de la forme de conflit la plus difficile à gérer car elle exige une répression de l'agressivité qui s'accompagne si elle réussit d'un faible dynamisme ; cela se produit dans

la bureaucratie où les « combattants » sont séparés par des règlements qui structurent les relations. L'agressivité peut également être canalisée vers un ennemi extérieur (le concurrent) par une culture dynamisante, produit d'une fusion des membres de l'entreprise derrière un chef charismatique, favorisant la mobilisation et la cohésion, mais inhibant la créativité et la flexibilité. Enfin tentant d'échapper au dilemme culture guerrière ou culture bureaucratique, certaines entreprises essaient d'inventer des modes de gestion de l'agressivité au travers de procédures contraignantes mais élaborées en commun, d'une sublimation qui transforme en désir de se battre pour un idéal élevé celui de dominer par la force, au travers encore de la reconnaissance des conflits ; la confrontation des affectivités, des intérêts et des divergences est alors organisée dans des structures de contre-pouvoirs. Au travers de ces illustrations on perçoit comment, entre transparence et manipulation la communication constitue une des activités essentielles de l'entreprise. »

Julienne Brabet, « Qu'est-ce que la GRH ? » in *Initiation à la Gestion*, éd. Eyrolles Université, coll. Gestion, p. 81-82.

Une autre limite concerne le marketing social qui appréhende le salarié comme un client au moment même où de nombreuses entreprises voudraient le voir comme un véritable partenaire. Enfin, dans la perspective où l'on donne la parole aux salariés, il faut pouvoir donner suite à leurs propositions, idées, demandes, sinon la crédibilité et la confiance risquent d'être altérées. La communication interne doit donc être appréhendée comme dialogue et échange en confrontant les représentations des acteurs afin d'aboutir à la construction d'un « sens commun » (Mucchielli, 1998).

La gestion rigoureuse et interactive des flux d'information et de communication est un investissement pour un management efficace des ressources humaines. Il constitue également un axe stratégique majeur de création de valeur (Blanchot et Wacheux, 2002) et de performance organisationnelle.

À Retenir

- La communication interne concerne l'échange formel ou informel d'informations entre salariés dans un but de réalisation et de coordination des activités de l'organisation.
- Elle recoupe également les actions de marketing social à destination des salariés afin de valoriser et de dynamiser l'organisation et ses membres.
- Le SIRH désigne l'ensemble des processus de collecte, de traitement et de transmission de l'information sociale utilisée par le gestionnaire RH, les managers de proximité et les salariés.
- De nombreux indicateurs de pilotage sociaux permettent au gestionnaire RH de traiter l'information sociale en vue d'un processus de décision ou pour respecter les obligations légales (rémunération, égalité salariale, actions de formation...).

La gestion de la qualité de vie au travail

Définition : le terme « conditions de travail » se définit comme l'ensemble des facteurs physiques, psychologiques et organisationnels résultant de l'exercice des missions du salarié à son poste de travail.

En quelques années, les conditions de travail sont passées d'une contrainte pour les employeurs à un argument d'attraction et de fidélisation des salariés. Si les entreprises restent vigilantes sur le respect des normes d'hygiène et de sécurité et attachées à limiter les accidents et les maladies professionnelles, elles se sont aussi lancées vers une version positive des conditions de travail, à savoir la qualité de vie au travail, synonyme notamment de recherche de bien-être pour leurs salariés. Il s'agit donc d'appréhender ces évolutions à la fois sous ses aspects gestionnaires mais aussi juridiques. En effet, en France le droit du travail s'est construit à partir d'une conception étroite des conditions de travail, à savoir la protection de la sécurité physique des salariés. Ce n'est que récemment que le législateur et les entreprises ont intégré dans leurs politiques de protection de la santé des salariés des considérations à contenu psychosocial.

Un enjeu historique pour les entreprises

Avec le développement de l'industrialisation au ^{xix}e siècle, le législateur édicte les premières règles protectrices à destination des femmes et des enfants puis l'étend progressivement à l'ensemble des salariés (ex. : loi du 9 avril 1898 sur la prévention et la réparation des risques professionnels qui établit le principe de la responsabilité civile systématique de l'employeur pour les accidents survenus dans l'entreprise).

À partir des années 1970, la réglementation consacre le concept de « conditions de travail » en créant l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail¹ et le Conseil supérieur de la prévention des risques professionnels tandis que la loi du 6 décembre 1976 pose le principe de l'intégration de la prévention des risques professionnels à l'ensemble des situations de travail (locaux, machines et appareils, produits) en intégrant également formation pratique à la sécurité de chaque salarié à son poste de travail.

Après la Seconde Guerre mondiale, des institutions spécifiques de prévention sont créées : médecine du travail, comité d'hygiène et de sécurité – remplacé en 1982 par le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) –, institution représentative du personnel.

Les plans Santé au Travail n°1 (2005-2009) et n°2 (2010-2014) formalisent pour cinq ans les engagements de l'État pour garantir la protection de la santé au travail et réduire les accidents du travail et les maladies professionnelles, avec un renforcement des actions de

1. www.anact.fr

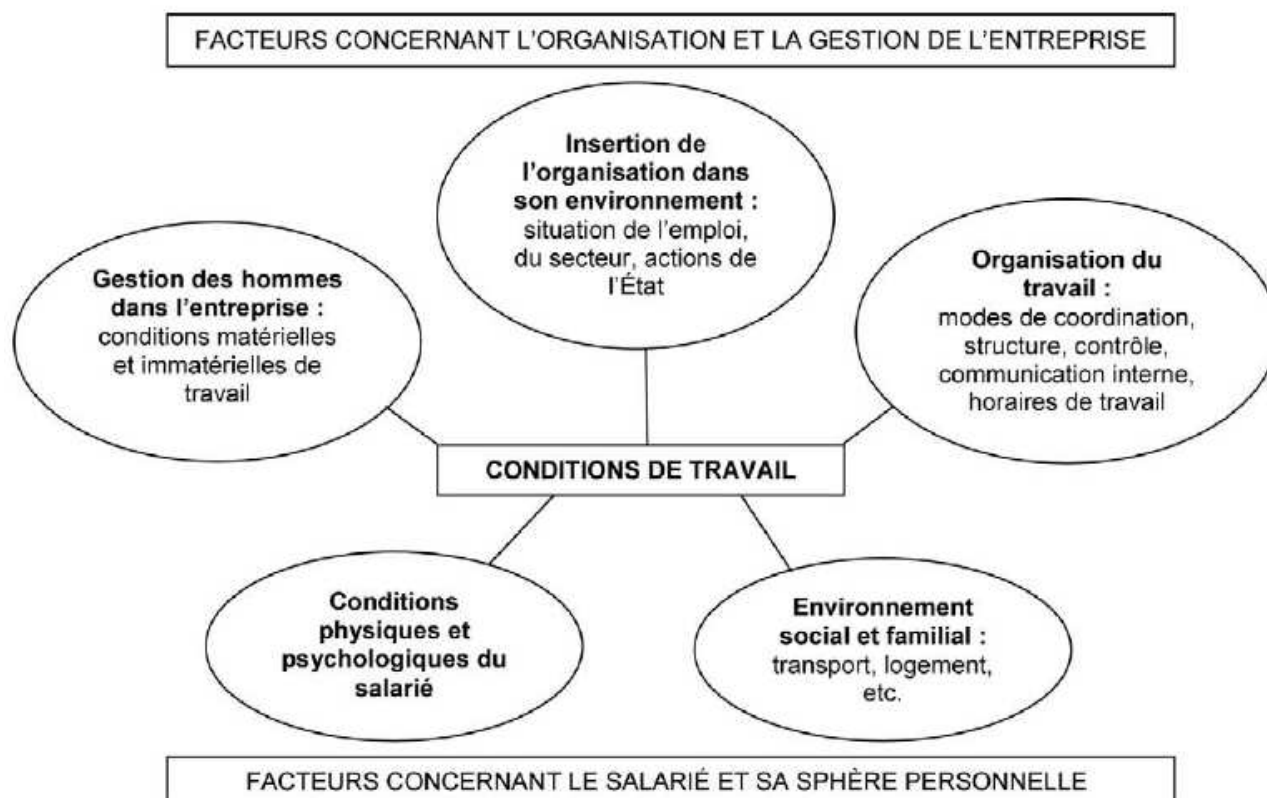
contrôle, de prévention et de détection scientifique des risques professionnels. Des actions concrètes sont imposées aux entreprises. Depuis 2010, elles ont l'obligation de prévenir la pénibilité, de tracer les expositions professionnelles grâce à la réalisation de fiches d'exposition. Et depuis 2012, elles doivent désigner un ou plusieurs salariés compétents pour s'occuper des activités de protection et de prévention des risques professionnels dans l'entreprise. Les salariés deviennent ainsi associés étroitement à cette dimension de la vie des entreprises.

1 • LES CONTOURS DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Le schéma ci-dessous souligne le positionnement de ce thème, entre organisation générale de l'entreprise, caractéristiques du poste et du métier du salarié, et aptitudes ou fragilités de l'individu au travail et dans sa vie personnelle.

La frontière entre responsabilité de l'entreprise et spécificités de l'individu étant très ténue, elle suscite des interrogations sur l'étendue des rôles des gestionnaires des ressources humaines par rapport aux préoccupations liées à la santé et de la sécurité.

Les conditions de travail : des facteurs d'influence multiples



Les conditions de travail renvoient donc à quatre dimensions qui concernent directement la GRH :

- *l'organisation, les moyens et le cadre du travail* : ce sont l'organisation du travail, la charge de travail, la répartition des fonctions, le statut, la formation, l'intégration, le parcours professionnel, le management, les espaces de travail, le temps de travail, les moyens de communication... ;

- les **exigences des salariés** : ce sont le sens du travail, l'autonomie, la reconnaissance, la qualité du travail, les marges de manœuvre... ;
- l'**environnement de l'entreprise et du travail** : ce sont la stratégie de l'entreprise, la gouvernance, le nombre et la fréquence des changements, les modes d'association aux changements, le sens donné au changement... ;
- les **relations professionnelles** : ce sont la possibilité de soutien, l'état du collectif, les relations aux collègues, à l'encadrement, les types et les formes de relations aux personnes extérieures...

Ces conditions de travail renvoient aux aspects matériels mais aussi immatériels de l'emploi. Elles revêtent des réalités parfois individuelles difficiles à saisir, mais potentiellement collectives. Appréhender cette dimension suppose finalement de s'intéresser à la fois aux contenus du travail mais aussi à ses contours, en appréhendant ses effets sur la santé des salariés.

Plusieurs types d'effets sont aujourd'hui l'objet de préoccupations de la part des entreprises.

2 • LES RISQUES PHYSIQUES LIÉS AU TRAVAIL

L'OMS définit la santé non seulement comme une absence de maladie, mais comme « un état complet de bien-être physique, psychique et social ». L'employeur a justement l'obligation d'assurer la sécurité et protéger la santé « physique et mentale des salariés » (art. L. 1421-1, C. trav.). Il doit prendre toute mesure nécessaire au respect de cette obligation, en particulier celle d'éviter les risques par des actions de prévention et d'évaluation. Il s'agit d'une obligation de sécurité de résultat par exemple en termes de prévention des accidents du travail mais aussi de stress.

A - Les accidents du travail

Les chiffres d'accidents du travail et des maladies professionnelles sont régulièrement étudiés par les entreprises, comme indicateurs des conditions de travail.

1) Les différents types d'accidents du travail

Selon le Code de la sécurité sociale (art. L. 411-1) : « *Est considéré comme accident du travail, quelle qu'en soit la cause, l'accident survenu par le fait ou à l'occasion du travail à toute personne salariée ou travaillant, à quelque titre ou en quelque lieu que ce soit, pour un ou plusieurs employeurs ou chefs d'entreprise* ».

Les accidents de travail sont liés principalement à :

- l'utilisation de machines ;
- des chutes ;
- des intoxications ;
- l'utilisation d'un véhicule : si les accidents de la route ne représentent que 3 % des accidents du travail, ils représentent 5,4 millions de journées perdues en France,

avec une moyenne de 70 jours d'arrêt. Les accidents de trajet, au nombre de 93 363, progressent de + 3, 6 %.

Chaque année, des chiffres sont produits par l'assurance-maladie. En 2013, les accidents du travail avec arrêt s'établissent au nombre de 618 263, en baisse de -3,5 %. Le nombre de journées d'incapacité temporaire diminue de 0,9 % en passant à 37,5 millions. Avec 39 078 accidents avec incapacité permanente, le nombre des accidents graves baisse de -2,6 %, tandis que les décès reculent à 541 cas.

2) Des disparités importantes dans les accidents du travail

Le régime général de sécurité sociale a reconnu 33,8 accidents du travail (AT) avec arrêt pour 1 000 salariés en 2013.

À durée d'exposition égale, les hommes ont deux fois plus d'AT que les femmes et les jeunes (16-24 ans) deux fois plus que leurs aînés. En revanche, pour ces derniers, les conséquences des AT sont souvent plus graves, et se traduisent par des incapacités permanentes de travail et des décès plus fréquents.

Certains secteurs connaissent une forte sinistralité :

- le BTP : le risque d'accidents est multiplié par deux dans ce secteur par rapport à tous les autres, bien que le nombre d'accidents mortels ait été divisé par 3 au cours des 30 dernières années ;
- la grande distribution : la fréquence des accidents est de 50 % supérieure à la moyenne. Il s'agit d'un secteur en constante augmentation ;
- les transports, à l'origine de nombreux accidents de trajet.

Les intérimaires sont enfin les plus sujets à des accidents de travail. La nature même du contrat, la spécificité et les conditions de travail différentes à chaque mission augmente le risque d'accidents et/ou de maladies.

Les statistiques dans le domaine des accidents de travail sont cependant à relativiser. Un accident sur cinq ne serait en effet pas déclaré. Les entreprises préfèrent alors négocier à l'amiable ou faire de fausses déclarations, plutôt que d'avoir à déclarer un accident, coûteux d'un point de vue indemnisation et cotisation, mais aussi au niveau des répercussions sur leur image. La société Amazon a ainsi été épinglée par les syndicats en France pour des sous-déclarations d'accidents du travail (mai 2015). Ces accidents du travail sont aussi de natures diverses, estimées par le biais de la durée de l'arrêt de travail en lien avec la gravité des lésions. Certains impliquent un court arrêt de travail, tandis que d'autres peuvent amener le salarié à une incapacité permanente de travailler.

3) Des coûts liés aux accidents du travail

Tous ces accidents ne sont pas toujours déclarés mais donnent lieu à différents coûts : hausse du coût des réclamations, des coûts médicaux, absentéisme temporaire ou permanent, coût de l'apprentissage des remplaçants, possibilités de transfert dans un autre travail, baisse de la notoriété et de l'attractivité de l'entreprise.

Exemple des coûts liés aux accidents de la main

Selon la FESUM (Fédération Européenne des Services d'Urgences Mains), le coût des accidents de la main comprend deux paramètres : le coût médical et le coût indirect. On estime à 12 000 € le coût moyen global d'un accident de la main, quelle que soit la gravité du traumatisme et de la lésion. Pour une section d'un seul tendon fléchisseur d'un doigt le coût global moyen est quand même de 16 000 €. Les coûts indirects constituent une grosse part des coûts globaux, en particulier pour les accidents du travail (ils atteignent 80 %). Des dépenses considérables sachant, par exemple, qu'un accident entraînant une incapacité permanente supérieur à 9 %, ouvre droit au paiement d'une rente à vie (d'un montant de 85 405 € en 2002) ou d'une rente mensuelle (d'un montant de 1 479 € en 2002). De fait, les accidents de la main constituent un véritable enjeu de santé publique et un défi en termes d'économie de la santé. 466 600 accidents de la main liés au travail ont été recensés en 2009 en France.

B - Les maladies professionnelles

La reconnaissance d'une maladie professionnelle dépend de son appartenance à une liste limitative de « tableaux »², qui décrivent des pathologies et les expositions susceptibles de la provoquer.

1) L'essor des maladies professionnelles

Les maladies professionnelles, recensées désormais par syndrome, sont au nombre de 51 452 cas en 2013, en baisse de 4,7 %. Depuis plusieurs années, l'enjeu dans le domaine est d'arriver à faire reconnaître les différents types de maladies que peuvent développer immédiatement ou en différé les salariés, en lien direct avec leur travail. Trois grandes catégories d'affection dominent :

- celles qui sont en rapport avec des manifestations morbides d'intoxication aiguës ou chroniques. Les épidémiologistes estiment que chaque année, apparaissent de 5 000 à 10 000 cancers attribués à des expositions toxiques en milieu professionnel (la plus connue étant l'amiante) ;
- celles qui sont en rapport avec des infections microbiennes ;
- celles qui résultent d'une ambiance ou d'une attitude particulière.

Exemples de maladies professionnelles

Selon les chiffres de l'assurance-maladie, les affections périarticulaires, avec 40 613 cas des maladies professionnelles, sont en recul de 1 535 cas. Cette baisse concerne surtout les syndromes de l'épaule. Pour les pathologies liées à l'amiante, on observe également une baisse. Les affections chroniques du rachis lombaire, dues aux charges lourdes, reculent et n'atteignent plus que 2 892 cas.

2) L'explosion des TMS

Les troubles musculo-squelettiques (TMS) représentent aujourd'hui 79 % des maladies professionnelles reconnues. Et 90 % des cas de TMS relèvent du tableau n° 57

2. Art. L. 461-2 du Code de la Sécurité sociale.

« Affections péri-articulaires ». Il s'agit d'affections qui concernent tous les tissus mous situés autour des articulations. Trois types de facteurs sont susceptibles de déclencher ces TMS :

1. des facteurs biomécaniques tels que des mouvements en force et/ou de torsion, des gestes répétés ;
2. des contraintes psychosociales (faible soutien social, forte demande psychologique) ;
3. des facteurs individuels, tels que l'âge ou du diabète par exemple.

Les positions angulaires articulaires extrêmes, les efforts excessifs, la répétitivité des gestes, le travail en position statique maintenue mais aussi un temps de récupération insuffisant augmentent par exemple le risque de TMS.

Les symptômes les plus courants des TMS sont des douleurs aux poignets, aux épaules et aux coudes, au moindre mouvement ou au moindre effort. Ces troubles, parfois sévères, ont été reconnus comme maladie professionnelle au milieu des années 1980.

Certains secteurs sont particulièrement concernés : la grande distribution, les soins aux personnes, l'agriculture.

Dans le secteur de la distribution alimentaire par exemple, plus de 95 % des maladies professionnelles sont des TMS. Le poignet (syndrome du canal carpien) est particulièrement sollicité, notamment à l'occasion du scannage des achats des clients.

10 % de la population active serait aujourd'hui concernée par ce type de maladie. Cette progression s'explique aussi par une meilleure reconnaissance de la maladie et par un meilleur diagnostic, à travers par exemple la mise en place de normes.

La norme NF X 35-109

Réactualisée en 2009, cette norme est un support à l'évaluation des risques professionnels pour des populations chargées des activités de manutention. Elle s'applique à l'activité de manutention de charges (lever, transporter, pousser/tirer, avec déplacement de la charge) dans le cadre professionnel avec ou sans aide à la manutention. Elle permet d'évaluer les déplacements de charges dans des situations de travail de secteurs d'activité relativement large. Elle s'applique à l'activité de manutention de charges de plus de 3 kg (lever, transporter, pousser/tirer, avec déplacement de la charge), avec ou sans utilisation d'aide à la manutention par une personne. L'évaluation de la manutention manuelle est définie en fonction de zones de risques délimitées par des valeurs seuils de référence pour la masse unitaire, le tonnage et pour la force. Les critères d'analyse tiennent compte des conditions dans lesquelles la manutention est réalisée : rythme, masses unitaires, distances parcourues, tonnage, hauteur, profondeur, position corporelle, fréquence.

Source : Ministère du travail, <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>

3) La diversité des coûts

Ces maladies professionnelles engendrent des incapacités temporaires ou permanentes de travail ou l'invalidité du salarié, sources de différents types de coûts pour les acteurs impliqués.

Les entreprises sont en première ligne, lorsque leur responsabilité est engagée dans la maladie professionnelle. Elles voient ainsi leurs cotisations employeurs en proportion des frais engagés par l'Assurance-maladie. Elles doivent aussi parfois directement assumer les frais médicaux et d'indemnisation des arrêts de travail. Bien plus, de manière indirecte, elles subissent aussi la détérioration du bien-être, la baisse de

motivation du salarié et potentiellement de ses collègues, la perte de productivité du malade, l'augmentation de l'absentéisme, et de manière plus diffuse la dégradation de l'image de l'entreprise ou du secteur...

Les salariés doivent non seulement physiquement assumer les conséquences de leur maladie, mais souvent aussi les frais financiers liés aux soins médicaux.

Enfin, la société prend en charge une partie des conséquences de ces maladies via l'Assurance-maladie notamment. Les dépenses pour les maladies professionnelles ont finalement augmenté de 40 % de 2004 à 2009 et s'élèvent à 2,1 milliards d'euros en 2009 en France. L'indemnisation des seuls TMS a engendré en 2012 la perte de 10,4 millions de journées de travail, et 1,02 milliard de frais couverts (Assurance Maladie, 2013). Le coût moyen d'un TMS représente 21 300 € pour un salarié du régime général.

Une conséquence : l'absentéisme

L'absentéisme touche 5,5 % des salariés exposés à au moins trois contraintes physiques (postures pénibles, vibrations, bruit, port de charges...) contre 2,5 % des salariés non exposés. Une différence encore plus marquée dans le cas de l'exposition à des contraintes psychosociales (risque d'agression physique ou verbale, risque d'accident, obligation de devoir se dépêcher...) : 7,5 % contre 2,5 %. De fait, les ouvriers étant plus souvent exposés à ces contraintes, ils sont également plus souvent absents pour maladie que les cadres : 4,5 % contre 1,6 %.

L'absentéisme varie également selon le secteur d'activité. Le BTP notamment, avec 4 % des salariés ayant été absents pour maladie, est davantage touché que les autres secteurs. L'âge semble être un facteur aggravant puisque parmi les 20-24 ans, 2,9 % des salariés sont absents pour raisons de santé alors que cette proportion atteint 5,4 % chez les 55-59 ans.

Source : Dares (2013)

Si le nombre de maladies professionnelles augmente d'année en année, beaucoup ne sont pas encore reconnues. Certains salariés hésitent à se faire diagnostiquer, par manque d'informations, par méconnaissance du caractère professionnel de leur maladie ou par crainte des conséquences sur leur emploi et leurs revenus (changement de poste, licenciement pour inaptitude...). Parallèlement, d'autres risques sont aujourd'hui identifiés et peuvent être assimilés à des risques psychiques (bien qu'ayant des manifestations physiques certaines).

3 • LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX LIÉS AU TRAVAIL

Le travail peut générer également d'autres types de risques que ceux physiques, à l'interface de l'individu et de sa situation de travail, les risques psychosociaux (RPS). Longtemps, ces risques ont été ignorés ou relégués à la vie privée, à la personnalité du salarié ou à son état psychique. Michel Debout³ (2013) note à ce sujet : « les dirigeants ont cherché à médicaliser ce mal-être pour en extirper toute dimension collective et tout

3. Professeur de médecine et spécialiste des souffrances psychologiques au travail.

lien avec l'organisation de l'entreprise : ils parlent toujours de « personnes fragiles » et bien trop rarement de « personnes fragilisées » ! ».

Ces risques psychiques sont aujourd'hui reconnus et gérés dans les entreprises. On entend généralement sous cette appellation le stress, les violences internes (harcèlements moral et/ou sexuel) et les violences externes (exercées par des personnes extérieures à l'entreprise : fournisseurs, clients...).

Plusieurs facteurs sont considérés comme déclencheurs de ces RPS (selon le site du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Santé) :

- les **exigences du travail et son organisation** : autonomie dans le travail, degré d'exigence au travail en matière de qualité et de délais, vigilance et concentration requises, injonctions contradictoires ;
- le **management et les relations de travail** : nature et qualité des relations avec les collègues, les supérieurs, reconnaissance, rémunération, justice organisationnelle ;
- la **prise en compte des valeurs et attentes des salariés** : développement des compétences, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, conflits d'éthique ;
- les **changements du travail** : conception des changements de tout ordre, nouvelles technologies, insécurité de l'emploi, restructurations...

Le caractère personnel et parfois subjectif de ces RPS rend difficile leur reconnaissance. Néanmoins, la médiatisation de certaines conséquences du stress au travail (chez Renault et France Télécom) incite désormais les salariés à faire reconnaître leur situation, avec les difficultés inhérentes à ce type de reconnaissance. D'autant que depuis la loi de modernisation sociale de 2002, l'employeur est engagé légalement à protéger la santé « mentale » de ses salariés⁴.

A - La violence au travail : harcèlement moral et sexuel

Un accord national interprofessionnel (ANI) a été signé en mars 2010 à l'unanimité sur le harcèlement et la violence au travail. Cet accord permet de définir dans l'article 2 ce type de RPS : « Le harcèlement survient lorsqu'un ou plusieurs salariés font l'objet d'abus, de menaces et/ou d'humiliations répétés et délibérés dans des circonstances liées au travail, soit sur les lieux de travail, soit dans des situations liées au travail ».

« La violence au travail se produit lorsqu'un ou plusieurs salariés sont agressés dans des circonstances liées au travail. Elle va du manque de respect à la manifestation de la volonté de nuire, de détruire, de l'incivilité à l'agression physique. La violence au travail peut prendre la forme d'agression verbale, d'agression comportementale, notamment sexiste, d'agression physique ».

Ces RPS peuvent prendre différentes formes, d'ordre physique, psychologique et/ou sexuel, incidents ponctuels ou en comportements systématiques, entre collègues, entre supérieurs et subordonnés, ou par des tiers tels que clients, consommateurs, patients, élèves, etc., et aller de cas mineurs de manque de respect à des agissements plus graves, y compris des délits, exigeant l'intervention des pouvoirs publics.

4. Par exemple en cas de harcèlement vertical (responsable hiérarchique/salarié), il doit répondre des « agissements des personnes qui exercent de fait ou de droit, une autorité sur les salariés » (Soc., 10 mai 2001).

1) Le harcèlement sexuel en entreprise

L'article L. 1153-1 du Code du travail le définit comme :

- le fait d'imposer à une personne, de façon répétée, des propos ou comportements à connotation sexuelle qui soit portent atteinte à sa dignité en raison de leur caractère dégradant ou humiliant, soit créent à son encontre une situation intimidante, hostile ou offensante ;
- toute forme de pression grave, même non répétée, exercée dans le but réel ou apparent d'obtenir un acte de nature sexuelle, que celui-ci soit recherché au profit de l'auteur des faits ou au profit d'un tiers.

L'article L. 1153-2 du Code du travail protège les salariés victimes de ces agissements : *« Aucun salarié, aucun candidat à un recrutement, à un stage ou à une période de formation en entreprise ne peut être sanctionné, licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire, directe ou indirecte, notamment en matière de rémunération, de formation, de reclassement, d'affectation, de qualification, de classification, de promotion professionnelle, de mutation ou de renouvellement de contrat pour avoir subi ou refusé de subir des agissements de harcèlement sexuel ».*

L'auteur d'agissements de harcèlement sexuel peut voir sa responsabilité pénale engagée puisque l'article 222-33 du Code pénal prévoit deux d'emprisonnement et 30 000 euros d'amende aux personnes coupables d'agression sexuelle.

La loi du 6 août 2012 a donné une définition plus extensive et surtout plus précise du harcèlement sexuel, considéré auparavant uniquement comme des agissements ayant pour objectif d'obtenir des faveurs de nature sexuelle. La définition française se rapproche de celle en vigueur aux États-Unis depuis plus de trente ans dans le sens où est maintenant condamnable toute ambiance de travail à connotation sexuelle créant un environnement hostile, intimidant ou offensant pour le (la) salarié(e)⁵.

Sont concernés non seulement les salariés, mais aussi les candidats à un recrutement. Un lien hiérarchique n'est donc pas nécessaire pour admettre le harcèlement sexuel.

L'Organisation internationale du travail a pointé les nombreux coûts engendrés par les situations de harcèlement sexuel au travail qui comportent des dimensions aussi bien individuelles, organisationnelles que sociétales, comme l'illustre le tableau ci-dessous et l'extrait d'une étude en Europe et aux États-Unis fournie par cette organisation :

Salariés	Employeurs	Société
Souffrances psychologiques, notamment humiliation, moindre motivation, perte de l'estime de soi.	Diminution de la productivité de l'entreprise, aux motifs suivants : • manque de discernement ; • travail d'équipe compromis ; • démotivation ; • absentéisme.	Coûts durables de réadaptation pour la réintégration des victimes.

5. Aux États-Unis, selon l'U.S. Equal Employment Opportunity Commission (2013), le harcèlement sexuel survient « lorsque la soumission ou le rejet de cette conduite affecte explicitement ou implicitement l'emploi d'un individu, interfère de façon déraisonnable avec la performance d'un individu sur son lieu de travail ou crée un environnement de travail intimidant, hostile ou offensant ».

Changement de comportement, notamment isolement, détérioration des relations.	Aucun candidat ne répondra aux offres d'emploi d'une entreprise où ils craignent un risque de harcèlement sexuel.	Prestations de chômage et reconversion.
Maladies physiques et mentales liées au stress, notamment toxicomanie et alcoolisme.	Un milieu de travail où manquent la confiance et l'esprit d'équipe empêche l'entreprise de progresser et d'innover.	Prestations d'invalidité à ceux dont la capacité de travail est réduite.
Les victimes renoncent aux perspectives de carrière, quittent leur emploi ou se suicident.		Moindre accès des femmes aux emplois supérieurs et bien rémunérés, où traditionnellement les hommes prédominent.

***Le harcèlement sexuel en Europe et aux États-Unis :
un problème de sécurité et de santé au travail et un coût pour l'entreprise***

« Pendant longtemps, le harcèlement sexuel dont les femmes sont victimes au travail a été ignoré, nié, excusé, voire implicitement admis, et ce sont parfois les femmes elles-mêmes qui en ont porté le blâme (MacKinnon, 1978). (...) Comme d'autres facteurs de stress au travail, le harcèlement sexuel peut avoir des conséquences parfois très graves pour la santé des travailleuses et, en tant que tel, il constitue donc bien un problème de sécurité et de santé au travail (Bernstein, 1994).

(...) Le harcèlement sexuel réduit la satisfaction au travail et augmente l'instabilité du personnel, ce qui coûte cher à l'entreprise (Gutek, 1985 ; Fitzgerald et Ormerod, 1993 ; Kauppinen-Toropainen et Gruber, 1993). Comme les autres facteurs de stress au travail, il peut avoir des effets sur la santé parfois très sérieux.

Aux États-Unis, le harcèlement sexuel est principalement considéré comme un cas de conduite individuelle inconvenante auquel on est en droit de répondre par un blâme et des sanctions juridiques à l'encontre de celui qui en est la cause. Au sein de la Communauté européenne, il est vu plutôt comme un problème collectif de sécurité et de santé. Du fait de la diversité de ses manifestations, les avis divergent sur la qualification du harcèlement sexuel, même lorsque la loi en donne une définition. Pourtant, il comporte un certain nombre de caractéristiques qui sont communément acceptées par les personnes qui travaillent sur ces questions :

1. Il y a harcèlement sexuel lorsque des comportements verbaux ou physiques à caractère sexuel s'adressant à une femme en particulier ou lorsque des comportements à caractère plus général créent un climat hostile, dégradant, humiliant et intimidant pour l'ensemble des femmes (MacKinnon, 1978) ;
2. Il s'agit d'un comportement importun et non souhaité ;
3. Ses manifestations peuvent être plus ou moins graves. »

Source : Chaya S. Piotrkowski, Organisation internationale du travail (www.ilo.org).

2) Le harcèlement moral

Hirigoyen (1998) a été une des premières à médiatiser le harcèlement moral, notamment au travail en France. Elle le définit comme « *une conduite abusive qui se manifeste par des comportements, des paroles, des actes, des gestes, des écrits pouvant porter atteinte à la personnalité, à la dignité ou à l'intégrité physique ou psychique d'une personne, mettre en péril l'emploi de celle-ci ou dégrader le climat social* ». La

qualification de harcèlement moral ne peut donc être retenue que s'il y a dégradation des conditions de travail visant à :

- **isoler la victime** : refus systématique de lui adresser la parole ;
- **la discréditer professionnellement** : absence de consignes de travail, tâches dépourvues de sens, conditions de travail dégradantes ;
- **et la déconsidérer** : sarcasmes répétés, brimades, humiliations, calomnies...

Ces comportements peuvent émaner de l'employeur ou d'un supérieur hiérarchique (harcèlement vertical), d'un ou de plusieurs collègues de travail (harcèlement horizontal) et depuis peu d'un membre extérieur à l'entreprise (consultant, client...).

Le Code du travail (art. L. 1152-1) définit aussi le harcèlement moral : « *aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d'altérer sa santé physique ou mentale, ou de compromettre son avenir professionnel* ». Comme le harcèlement sexuel, le harceleur est passible de sanctions pénales. L'employeur est aussi considéré comme responsable s'il n'a pas mis en place les mesures nécessaires à la prévention de ce harcèlement.

Pour faire la preuve du harcèlement moral, le salarié doit pouvoir démontrer qu'il s'agit d'un ensemble d'agissements répétés ayant abouti à dégradation des conditions de travail. Depuis deux arrêts de la Cour de cassation (en 2009 puis 2011) les méthodes de direction et de gestion peuvent aussi être sources d'un « harcèlement moral managérial ». L'enjeu consiste à l'heure actuelle à distinguer les pratiques de gestion justifiées des actes de harcèlement. La jurisprudence a par exemple précisé ces dernières années, que des sanctions disciplinaires ou une rétrogradation justifiées ne peuvent être qualifiées de harcèlement moral.

Le harcèlement moral ne doit cependant pas être réduit à une relation entre deux individus à l'intérieur d'une entreprise. C'est donc une approche plus globale, au niveau de l'organisation tout entière qui est préconisée (Dejours, 2001 ; Clot, 2003)⁶. Comme le montrent Bouville et Campoy (2012)⁷, un environnement psychosocial stressant, comportant une forte contrainte temporelle, un risque pathogène, une faible autonomie, de mauvaises relations sociales et une durée hebdomadaire importante du travail, augmente fortement la probabilité d'apparition de situations de harcèlement moral au travail. Le soutien des collègues semble au contraire diminuer ce risque. Enfin, selon les statistiques du Ministère de la Justice, les recours judiciaires pour harcèlement moral sont en constante augmentation depuis ces dix dernières années, aboutissant à créer une jurisprudence sur ce concept :

6. Clot Y. (2003). *Le travail sans l'homme ? Pour une psychologie des milieux de travail et de vie*, 3^e édition (1^{re} édition, 1995), Paris, La Découverte. Dejours C. (2001), « Désolation et harcèlement moral », *Le Monde*, édition du 10 avril 2001.

7. Bouville G. et Campoy E. (2012) « Une approche organisationnelle du harcèlement moral », *@GRH*, n° 4, p. 53-78.

Le harcèlement moral vu par les juridictions sociales

Cour de cassation, chambre sociale (21 novembre 2012)

« “Durant les cinq années de présence de Monsieur X..., 13 salariés de son équipe ont été licenciés et 10 ont démissionné”, argumente une entreprise qui s’est séparée de son directeur commercial pour faute grave. La société verse au débat des témoignages accablant envers ce manager qui avait une attitude irrespectueuse et despotique envers les autres salariés. “Les invectives et comportements de mon supérieur hiérarchique à l’encontre de mes collègues, de moi-même, mais aussi des clients de la société ne sont pas de nature à pérenniser notre relation”, indique un salarié dans sa lettre de démission.

Un autre évoque “un travail de destruction” de la part de ce supérieur tyrannique qui “se permettait de vous traiter de con, d’imbécile, de débile”. Une salariée raconte que Monsieur “X” lui avait fait savoir “à plusieurs reprises qu’elle] étai[t] grosse (...) et qu’elle] lui faisai[t] pitié”. La liste des outrances verbales (“les ouvriers, ça a les mains qui puent”, “plus ça vient, plus on embauche des moches”) de Monsieur X est très longue (...). [La Cour de cassation] a estimé “que la faute grave est celle qui rend impossible le maintien du salarié dans l’entreprise” et que “les manquements fautifs de Monsieur X étaient constitutifs d’une faute grave dès lors qu’ils traduisaient un abus incontestable d’autorité sans lien avec une volonté d’exécution loyale du contrat de travail”. »

Cour d’appel de Douai, 30 novembre 2005

« On pourrait le nommer “l’arrêt Biloute” ... À la suite du film “Bienvenue chez les Ch’tis”, un salarié pense très drôle de rebaptiser de ce terme l’un de ses collègues. Cette expression issue du patois du Nord peut, selon le contexte, vouloir dire à la fois “pénis”, “copain/ami” ou encore “petit garçon”. Une fois, deux fois, trois fois... Le collègue ainsi traité de “biloute” y voit une expression insultante et à connotation sexuelle. Il le fait valoir auprès de sa hiérarchie. Les supérieurs prennent au sérieux cette demande et somment le salarié moqueur d’arrêter cette plaisanterie.

Le plaisantin n’en tient pas compte, récidive et se fait licencier. Il conteste ce licenciement et la cour d’appel de Douai confirme qu’elle ne voit pas dans l’emploi de ce terme du harcèlement sexuel, puisqu’il est couramment utilisé dans la région sans cette connotation. En revanche, la cour estime le licenciement parfaitement justifié car, d’une part, ce comportement a causé des troubles sérieux dans l’entreprise et, d’autre part, les demandes réitérées de la hiérarchie de cesser n’ont pas été suivies par “l’humoriste” en dépit de la nature outrageante du propos. L’employeur devait intervenir. Cette décision rendue définitive (puisque les parties n’ont pas saisi la Cour de cassation) signifie que ces propos répétitifs ont produit les effets d’une forme de harcèlement moral (1) d’un salarié envers un autre. En conséquence, l’employeur, dans son obligation de santé et sécurité au travail, était parfaitement fondé à intervenir dans un conflit qui se produisait au sein de son établissement.

(1) L’article L. 1152-1 du Code du travail ne donne que de brèves indications sur le harcèlement moral : “Aucun salarié ne doit subir les agissements répétés de harcèlement moral qui ont pour objet ou pour effet une dégradation de ses conditions de travail susceptible de porter atteinte à ses droits et à sa dignité, d’altérer sa santé physique ou mentale ou de compromettre son avenir professionnel”. »

Source : Claire Padych, www.pourseformer.fr, février 2013

B - Le stress au travail et le burn-out

1) Les contours du stress

Le stress est devenu en l'espace de quelques années le symbole de la souffrance au travail. Selon l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, le stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement, et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face. Plusieurs causes de stress sont généralement identifiées :

- des délais et consignes difficiles à respecter et les exigences des clients ;
- des cadences de travail trop rapides ;
- des objectifs difficiles à atteindre ;
- une augmentation continue de la charge de travail ;
- une mauvaise circulation de l'information dans l'entreprise ;
- des horaires atypiques ;
- un cadre de travail particulier : open space par exemple ;
- des conditions de travail difficiles.

Le modèle de Karasek (1979) reste encore aujourd'hui le plus connu pour caractériser ce phénomène. Il distingue trois catégories de facteurs psychosociaux :

- les **exigences du travail** (ou « demande psychologique ») sont évaluées par la quantité de travail, son intensité et son caractère plus ou moins morcelé ;
- les **marges de manœuvre** (« latitude décisionnelle ») traduisent les marges de manœuvre dont dispose le salarié pour peser sur les décisions dans son travail, ainsi que les possibilités d'utiliser et de développer ses compétences ;
- le **soutien social** décrit l'aide dont peut bénéficier le salarié, de la part de ses supérieurs hiérarchiques ou de ses collègues.

C'est donc la combinaison d'exigences psychologiques (« *psychological demands* ») du travail, de la possibilité de prendre des décisions (« *decision latitude* ») et d'utiliser ses aptitudes (« *used skills* ») qui serait explicative du stress chez certains individus et dans certaines organisations. Un emploi avec des exigences psychologiques élevées et des faibles latitudes de décisions serait ainsi source de stress fort. Comme l'ont souligné Johnson et Hall (1988) par la suite, ce stress sera d'autant plus fort que l'individu bénéficie de soutien social ou pas. Ce soutien social peut être interne (encadrement, collègues...) ou externe (familial, amical, réseau).

2) Les manifestations du stress

Si le stress fait partie de toute activité humaine (au point où l'on parle parfois de manière abusive de « bon » ou de « mauvais » stress), un niveau élevé de stress sur la durée entraîne des conséquences non seulement psychologiques mais aussi physiques et en termes de productivité :

- **symptômes physiques** : douleurs, troubles du sommeil, de l'appétit et de la digestion, sentiment d'essoufflement ou d'oppression, sueurs inhabituelles... ;
- **symptômes émotionnels** : sensibilité et nervosité accrues, crises de larmes ou de nerfs, angoisse, excitation, tristesse, sensation de mal-être... ;

- **symptômes intellectuels** : perturbation de la concentration nécessaire à la tâche entraînant des erreurs et des oublis, difficultés à prendre des initiatives ou des décisions... ;
- **symptômes comportementaux** : modification des conduites alimentaires, comportements violents et agressifs, isolement social...

Le stress génère un coût important, à la fois pour l'entreprise et la société, puisqu'il s'accompagne souvent d'arrêts de travail, de maladies, de décès prématurés (d'infarctus notamment). Il coûterait en outre à l'État entre 2 à 3 milliards par an.

3) Les suicides liés au travail

À l'extrême, le stress peut conduire certains salariés à commettre des actes irréversibles, comme des suicides. Une étude menée en Basse Normandie fin 2012 montre que le travail est à la cause principale du passage à l'acte dans plus de la moitié des tentatives. Le travail est en effet le lieu où se construit l'identité sociale d'un individu nécessaire pour son équilibre. Des réorganisations, des conflits, une surcharge de travail, peuvent amener le salarié à être dans un tel déséquilibre que seul le suicide lui paraît envisageable.

Régulièrement, des cas sont recensés par les médias :

La responsabilité de l'employeur dans les suicides des salariés

En mai 2011, Renault a été condamné pour « faute inexcusable » suite au suicide d'un ingénieur de haut niveau en 2006. L'entreprise est accusée de ne pas avoir pris conscience du danger auquel était exposé le salarié et de ne pas l'en avoir préservé. Les symptômes de mal-être de l'ingénieur n'ont ainsi pas été pris en compte : un amaigrissement sensible, une tristesse et une absence de toute collaboration avec son entourage et plus largement « *une souffrance ressentie dans l'exécution de son activité professionnelle* ». M. de B. présentait, selon les juges, tous les signes d'un « *stress important, lié exclusivement au travail réalisé* ». Cette indifférence du management, dépourvu de visibilité sur la charge de travail de ses collaborateurs, est, pour la cour de Versailles, « *la conséquence du refus manifesté pendant longtemps par la société Renault à toute mise en place au sein de l'entreprise d'un système d'évaluation des risques psycho-sociaux* ». Cette décision de justice est particulièrement importante dans la mesure où elle permet de reconnaître le rôle de l'employeur dans le suicide d'un salarié, fait jusque-là souvent relié au contexte personnel et psychologique de ce dernier.

4) Le burn-out ou épuisement professionnel

Identifié par un psychanalyste, Freudenberger (1974), l'épuisement professionnel ou *burn-out* se manifeste par un ensemble de réactions consécutives à des situations de stress professionnel prolongé. Il désigne un état d'épuisement physique, émotif et mental, caractérisé par des sentiments d'impuissance, de vide, de concept négatif de soi et des autres. Il concerne la plupart du temps des salariés ayant des contacts avec des tiers (secteurs de la santé, de l'hôtellerie, de la sécurité, de l'enseignement). Ces individus sont soumis à des pressions multiples, à des objectifs très précis et très contraignants, et s'épuisent progressivement au travail. Ils acceptent toujours plus de travail et des rythmes effrénés. De nombreuses études tendent aussi à montrer que le *burn-out* touche surtout des personnes très impliquées dans leur travail, dévouées, et pour qui l'échec est impensable. Forme extrême du stress, le *burn-out* peut se manifester par

une impossibilité soudaine d'aller travailler ou même de sortir de son domicile pendant plusieurs mois (dépressions sévères), des crises cardiaques ou des suicides sur le lieu de travail (fréquent au Japon). Près de 12 % de la population active en souffre, selon le directeur du cabinet Technologia interrogé en mai 2015. Le malaise toucherait selon lui 3,2 millions de personnes en France.

La loi du 17 août 2015 reconnaît pour la première fois en France les pathologies psychiques comme *maladies d'origine professionnelle* et facilite la reconnaissance de celles-ci.

L'INRS évalue en 2012 le coût global du stress au travail sur une année : 1,9 milliard d'euros pour les salariés (27,8 millions de personnes) exposés au moins 75 % de leur temps de travail au stress et de 3 milliards en prenant en compte les salariés exposés au moins 50 % de leur temps de travail au stress.

Les risques psychosociaux peuvent être éclairés par *la théorie de la préservation des ressources* décrite par Neveu (2012)⁸. La santé psychologique dépendrait d'une dynamique de préservation des facteurs de motivation appelés « ressources » de quatre types :

- les facteurs tangibles (les véhicules de fonction, les avantages en nature, etc.) ;
- individuels (l'estime de soi, la reconnaissance, etc.) ;
- interpersonnels (les amis, les collègues, la famille, etc.) ;
- énergétiques ou « instrumentaux » pour le développement d'autres ressources de type interpersonnel ou individuel (la formation, la rémunération, etc.).

L'origine de troubles émotionnels, comme l'épuisement professionnel ou le suicide, correspondrait alors à un sentiment de perte, ou de menace de perte, de ressources valorisées par la personne. L'enjeu est dès lors de chercher un équilibre pour chaque individu entre ses ressources et motivations, et ce que l'entreprise attend de lui. Le recrutement, les entretiens d'évaluation et l'organisation du travail deviennent ainsi des dispositifs centraux dans la recherche de cet équilibre.

4 • UN ENJEU POUR LA GRH

Préserver la santé physique et mentale des salariés préoccupe aujourd'hui autant les entreprises que la société dans son ensemble. Les médias se sont saisis de cette question à travers des cas emblématiques, mais de nombreuses entreprises et le législateur développent de nouveaux dispositifs visant à replacer les conditions de travail comme une dimension prioritaire de la gestion des hommes. Les chiffres incitent aussi les entreprises à agir et prévenir. L'Organisation mondiale de la Santé a produit plusieurs chiffres significatifs en 2015 :

- les problèmes de santé liés au travail se traduisent par des pertes économiques équivalentes à 4-6 % du PIB dans la plupart des pays ;

8. Neveu J.-P. (2012) « La difficile prévention des suicides au travail », *Gestion*, Vol. 37, p. 6-14.

- les services de santé de base pour prévenir les maladies professionnelles et liées au travail coûtent en moyenne entre 18 et 60 dollars (US \$) – à parité de pouvoir d'achat – par travailleur ;
- près de 70 % des travailleurs n'ont pas d'assurance qui puisse les indemniser en cas de maladie ou d'accident professionnels ;
- les initiatives de santé sur le lieu de travail peuvent contribuer à réduire l'absentéisme pour congé de maladie de 27 % et les dépenses de santé des entreprises de 26 % ;
- 53 % des salariés trouvent que le climat social s'est dégradé (baromètre Cegos, 2014).

A - Les dispositifs légaux

Le législateur est un acteur essentiel de l'évolution des conditions de travail en France, par des dispositifs obligatoires mais aussi par des orientations et propositions. Des rapports (par exemple celui de Lachman et *al.*, 2010) sont conduits régulièrement sur la santé et les conditions de travail, et aboutissent à des propositions-guides pour les employeurs. Ces rapports, non contraignants pour les entreprises, viennent impulser des pratiques repensées dans les entreprises, et compléter les nombreuses obligations légales existantes.

Des propositions pour aller vers la santé au travail

En septembre 2012, un travail conjoint de l'ANACT et de l'Observatoire social international (OSI) liste des orientations pour passer de la prise en charge du « mal-être au travail » au développement d'organisations permettant d'« être bien au travail », conditions de la santé et de la performance :

- développer fortement la participation des salariés et leur expression sur le travail ;
- repenser le rôle de l'encadrement ;
- favoriser un dialogue social de qualité ;
- favoriser un pilotage global des conditions de travail et la pluridisciplinarité.

Les enjeux sont multiples pour ses auteurs : considérer le travail comme une ressource, comme un élément favorable à la santé des salariés, aller vers une approche plus globale des questions du travail et de la santé (en rapprochant les questions d'organisation et des conditions du travail, et en intégrant la prise en compte globale des impacts des mauvaises conditions de travail en matière de santé publique).

Il s'agit aussi d'affirmer les liens entre qualité du travail, efficacité et performance. Il en va selon les auteurs de ce rapport de la responsabilité sociale des entreprises.

1) L'obligation de prévention des risques professionnels

L'article L. 1424-1 du Code du travail représente les fondements des actions des employeurs en matière de santé et de conditions de travail, puisqu'ils doivent prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels ;
- des actions d'information et de formation ;
- la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

L'employeur doit aussi veiller à l'adaptation de ces mesures pour tenir compte du changement des circonstances et tendre à l'amélioration des situations existantes.

Cette obligation de prévention est sans cesse réaffirmée, puisque l'ANI sur le harcèlement et les violences (2010) stipule que l'employeur doit prendre toutes les mesures nécessaires en vue de prévenir de tels agissements :

- les entreprises doivent clairement affirmer que le harcèlement et la violence au travail ne sont pas admis. Cette position peut être déclinée sous la forme d'une « charte de référence » et doit préciser les procédures à suivre si un cas survient ;
- la diffusion de l'information est considérée comme un moyen essentiel pour lutter contre l'émergence et le développement du harcèlement et de la violence au travail. La « charte de référence » peut être par exemple annexée au règlement intérieur dans les entreprises.

En octobre 2009, le ministère du Travail a mis en place un « plan d'urgence » pour la prévention du stress au travail concernant essentiellement les entreprises de plus de 1 000 salariés. Les entreprises concernées ont l'obligation de mettre en œuvre des outils leur permettant de mesurer le stress ressenti par leurs salariés, d'en cerner les causes en vue d'envisager des leviers d'action appropriés et d'en apprécier les effets. Si 234 entreprises de cette taille ont signé un accord en mai 2011, rares sont celles qui prennent effectivement des engagements sur le sujet. Plusieurs raisons sont évoquées : les employeurs se concentreraient sur la prévention primaire, sur la réglementation, mais arrivent aussi difficilement à ne pas renvoyer le stress aux caractéristiques personnelles des salariés. Des guides sont également proposés depuis 2012 aux entreprises (notamment les plus petites) par la Direction Générale du Travail (Direccte) afin de les aider à prévenir les risques psychosociaux.

2) La prise en compte de la pénibilité

À partir du 1^{er} janvier 2015, puis du 1^{er} janvier 2016, un compte personnel de prévention de la pénibilité est ouvert pour tout salarié exposé à l'un des 10 facteurs de pénibilité prévus par la loi du 20 janvier 2014 sur les retraites.

Ces facteurs sont de trois types :

- les contraintes physiques découlant de la nature du travail (1^{er} janvier 2016) :
 - la manutention de charges lourdes,
 - les postures pénibles, forçant les articulations,
 - les vibrations mécaniques ;
- l'exposition à des environnements agressifs :
 - les agents chimiques dangereux, y compris les poussières et les fumées (1^{er} janvier 2016),
 - le milieu hyperbare (hautes pressions) (1^{er} janvier 2015),
 - les températures extrêmes (1^{er} janvier 2016),
 - le bruit (1^{er} janvier 2016) ;
- certains rythmes de travail : (1^{er} janvier 2015)
 - le travail de nuit,
 - le travail en équipes successives alternantes,

- le travail répétitif (c'est-à-dire la répétition d'un même geste à une cadence contrainte, comme dans le travail à la chaîne).

Le compte ne peut pas être rétroactif. Il est alimenté tout au long de la carrière, jusqu'à 100 points maximum (non renouvelables) et permet de financer :

- des **formations professionnelles** pour accéder à un poste moins ou non exposé aux facteurs de pénibilité ;
- des heures non travaillées, c'est-à-dire un **travail à temps partiel** tout en conservant son salaire ;
- la validation de **trimestres d assurance retraite** (majoration de durée d'assurance), dans la limite de 8 trimestres ; cette utilisation peut permettre d'anticiper jusqu'à 2 ans l'âge de départ à la retraite par rapport à l'âge légal.

Les droits sont ouverts tout au long de la carrière, indépendamment des changements d'employeurs et des périodes de non-emploi. Les points accumulés restent acquis jusqu'à consommation totale, départ à la retraite ou décès du titulaire du compte.

3) **L'obligation d'élaborer le document unique**

Tout employeur doit, depuis 2002, évaluer les risques professionnels. Il s'agit ainsi de retranscrire toutes les actions visant à préserver la santé des salariés, en estimant tous les aspects du travail susceptibles de causer des dommages corporels, les moyens d'élimination des dangers et, à défaut, les mesures de protection et de prévention à prendre en compte pour la maîtrise de ces risques. Il doit être mis à jour régulièrement dans les entreprises (chaque année ou moins fréquemment pour celles de moins de 11 salariés), recensant les résultats de l'évaluation des risques faite dans le cadre de l'obligation générale de prévention des risques professionnels. Il contribue donc à l'élaboration du programme annuel de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail, lequel fixe la liste détaillée des mesures à prendre au cours de l'année à venir en matière de protection des salariés et d'amélioration des conditions de travail.

Cette obligation légale est toutefois limitée puisqu'il n'existe aucun formulaire type et aucune mention obligatoire.

4) **Le droit de retrait**

Le salarié confronté à un danger grave et imminent pour sa vie ou sa santé a le droit d'arrêter son travail et, si nécessaire, de quitter les lieux pour se mettre en sécurité. L'employeur ou les représentants du personnel doivent en être informés. Ce droit de retrait est un droit protégé (art. L. 1432-1, C. trav.). La décision du salarié ne doit cependant pas créer pour d'autres personnes une nouvelle situation de danger grave et imminent.

B - Les acteurs de la santé et des conditions de travail

Les employeurs doivent gérer la santé de leurs salariés et gérer leurs conditions de travail, en collaboration et/ou sous le contrôle de différents acteurs, aux responsabilités diverses.

1) *La médecine du travail*

Chaque entreprise doit employer un médecin du travail dont le rôle est d'éviter toute altération de la santé des salariés à l'occasion de leur travail (surveillance des conditions d'hygiène du travail, des risques de contagion et de leur état de santé) et de participer à une veille sanitaire. Le médecin du travail est aussi le conseiller du chef d'entreprise, des salariés, des représentants du personnel notamment pour l'amélioration des conditions de travail, l'adaptation des postes, l'hygiène, la prévention et l'éducation sanitaire dans le cadre de l'entreprise. Pour remplir cette mission, le médecin du travail conduit des actions sur le milieu de travail et procède à des examens médicaux (visites d'aptitudes lors de l'embauche). Il bénéficie d'un libre accès aux lieux de travail : visites de sa propre initiative, à la demande de l'employeur, du CHSCT ou à défaut des délégués du personnel. Selon leur taille, les entreprises peuvent avoir un service de santé au travail (SST) propre (dit « autonome ») ou partagé entre plusieurs.

La médecine du travail est en cours de restructuration. Le médecin du travail pourrait ainsi dans les années à venir aider l'employeur dans la gestion des risques. Il pourrait aussi être un acteur coordonnateur d'une équipe pluridisciplinaire, constituée d'ergonomes, d'infirmières, de chercheurs, de salariés... visant à améliorer les conditions de travail de l'entreprise et ce, à travers des « contrats d'objectifs ». Ceci suscite de nombreux débats, puisqu'il s'agirait de renforcer l'ambiguïté du positionnement des médecins du travail, à la fois au service des salariés (en protégeant leur santé des effets des conditions de travail) et de l'employeur (en assurant l'adaptation des salariés à leurs postes de travail).

Il est fort probable que la médecine du travail évolue, ne serait-ce que sous l'effet démographique : il y aurait 6 500 médecins du travail en France dont la plupart auraient plus de 50 ans. Dans la mesure où le nombre d'étudiants en médecine formés à cette spécialité n'évolue pas, le suivi et les missions de ces acteurs de la santé risque d'être de plus en plus difficile (on estime dès aujourd'hui qu'un médecin suivrait environ 300 salariés, avec des possibilités de prévention et de suivi donc restreintes).

2) *Le CHSCT*

Dans les entreprises dont l'effectif atteint 50 salariés, le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail est obligatoirement institué. Il a pour rôle de contribuer à l'amélioration des conditions de travail des salariés et à la prévention des risques professionnels. Les membres du CHSCT sont désignés par les membres titulaires du CE et des DP ; ils peuvent se faire aider dans leur travail par un expert.

Mais de manière plus générale, les salariés sont désormais associés à la gestion de leurs conditions de travail. Des groupes projets permettent par exemple de repenser la vie des salariés dans leur entreprise, en partant de leur vécu et en construisant une démarche d'amélioration avec eux. Le projet de loi sur la médecine du travail prévoit également que l'employeur peut désigner des salariés pour prendre en charge une grande partie des actions de prévention et de gestion des risques.

Un exemple de démarche conjointe CHSCT/Médecine du travail/Salariés/DRH : la prévention des TMS

« SERVAL est la filiale logistique d'ERDF et de GRDF. Elle est constituée de 11 plates-formes logistiques réparties sur toute la France et dont les effectifs varient de 45 à 60 agents. À l'origine de la démarche de prévention des TMS, dans un premier temps, l'alerte par un médecin du travail d'un nombre important de cas de TMS induisant des restrictions d'aptitude notamment chez les seniors et, dans un second temps les difficultés au niveau du service des ressources humaines à trouver des postes de travail aménagés. Dès le démarrage de la démarche, un travail pluridisciplinaire et paritaire a été engagé réunissant médecins du travail, direction des ressources humaines, ergonomes, secrétaire du CHSCT, ingénieur sécurité, responsable métier. L'état des lieux a été réalisé par un ergonome sur la base de la norme NF X 35-109 et à partir d'observations et d'analyses des situations réelles d'opérations de manutention dans les entrepôts de logistique. Cet état des lieux a débouché sur des préconisations d'actions issues de la mise en place d'une démarche participative. L'implication des opérateurs et de leur encadrement dans la recherche de solutions ainsi que la mobilisation des acteurs de prévention, de la direction et des représentants du personnel ont permis d'acter des choix :

- organisationnels (révision des modes opératoires, recomposition des collectifs de travail, nomination d'un correspondant TMS sur chaque plate-forme, etc.) ;
- techniques (acquisition de chariots rétractables avec présélection des hauteurs pour éviter les positions inconfortables dans la phase de rangement de la palette, transpalettes à levée auxiliaire pour permettre un contrôle à hauteur d'homme, etc.) ;
- humains (formations « capital santé », mise en place de parcours professionnels, etc.). »

Source : Ministère du travail, <http://www.travailler-mieux.gouv.fr/>

C - Les démarches mises en place par les entreprises

Face aux questions de santé et de sécurité de leurs salariés, les entreprises engagent leur responsabilité civile et pénale et sont ainsi amenées à repenser leurs pratiques et à initier de nouvelles démarches. Elles s'inscrivent depuis quelques années dans une nouvelle perspective visant à valoriser les conditions de travail comme une manière d'amener les salariés à se sentir mieux dans leur vie professionnelle.

1) La vision positive de la qualité de vie au travail

En juin 2013, un Accord National Interprofessionnel portait sur la qualité de vie au travail définie comme « La qualité de vie au travail vise d'abord le travail, les conditions de travail et la possibilité de 'faire du bon travail' dans une bonne ambiance, dans son organisation ».

L exemple de Fiat

Fiat Brésil a placé à l'entrée de son usine des tableaux de présence ornés de feux tricolores. En arrivant au travail, chaque salarié renseigne sur ce tableau son humeur :

- feu vert, s'il est plein d'entrain ;
- feu orange, s'il n'est pas très motivé ;
- feu rouge, s'il rencontre un problème.

Les cadres et les spécialistes des ressources humaines consultent les tableaux et reçoivent les salariés qui se seraient déclarés en « feu rouge » afin d'identifier s'ils peuvent les aider. Plus de 80 % des salariés se déclarent dans cette situation au moins une fois par an.

La santé et les conditions de travail sont donc considérées à l'interface de la vie professionnelle mais aussi de la vie personnelle des salariés. Cet effacement des frontières entre ces deux sphères conduit les entreprises à tenter de concilier les « deux vies » de leurs employés. Il s'agit alors de penser des pratiques, initiées par des DRH, visant à instaurer un management par la confiance en tenant compte d'une part, dans l'organisation du travail des contraintes sociales des salariés (ex. : politique « *family friendly* ») mais surtout en limitant les dispositifs de surveillance de ces derniers, leur laissant une plus grande autonomie. Des accords ont été depuis 2009 signés dans vingt-cinq entreprises et installent des mesures diverses sur :

- le temps de travail : les horaires et toujours le temps partiel en garantissant « toujours plus » que le temps partiel « choisi » ne sera pas discriminant ;
- des déplacements et réunions : en rappelant que les réunions doivent se faire durant les horaires de travail, et « dans tous les cas » planifiés longtemps à l'avance... ;
- la maternité : vise principalement le congé maternité, avec des garanties d'emploi lors du retour de maternité (les entretiens avant et après sont souvent mentionnés dans les accords) ;
- la paternité : le congé paternité ;
- la parentalité : des heures octroyées (parfois une heure) pour la rentrée scolaire des jeunes enfants, congés de solidarité familiale, congé parental ; garde d'enfant, crèche d'entreprise, services au salarié et conciergerie.

Des chartes et des observatoires sont aujourd'hui dédiés dans l'entreprise à ces sujets vie-privée/vie professionnelle. L'État vient aussi impulser des évolutions, notamment en amorçant des changements par exemple sur les congés parentaux, le partage des responsabilités entre hommes et femmes. Plus que les conditions de travail, cette question est transverse à tous les sujets RH, en discutant les frontières des responsabilités des entreprises.

Les PME face à la qualité de vie au travail

La première édition de l'étude annuelle *Sodexo Services Avantages et Récompenses* & TNS Sofres sur les enjeux des PME et la qualité de vie au travail (publiée en mai 2015) souligne l'implication très différenciée des dirigeants de PME face à ces questions. Une typologie des dirigeants se dessine :

- **les éclaireurs** (12 %) mettent en place de nombreuses actions et croient davantage que la moyenne aux effets positifs des actions en faveur du développement personnel. Leur principal enjeu : **l'attractivité** ;
- **les convaincus** (22 %) sont convaincus qu'agir sur la qualité de vie au travail rend leur entreprise plus performante, mais ils n'ont pas encore investi tous les champs d'action. Leur principal enjeu : **la performance** ;
- **les agnostiques** (26 %) mettent de nombreuses actions en place pour attirer ou fidéliser les talents plus que par conviction de l'impact qu'elles auront sur la performance de leur PME. Leur principal enjeu : **former et fidéliser** ;
- **les pragmatiques** (16 %) concentrent leurs efforts sur le bien-être et la rémunération, qui sont pour eux les vrais leviers de performance. Leur principal enjeu : **réduire l'absentéisme** ;
- **les réfractaires** (24 %) croient peu aux effets de la qualité de vie au travail sur la performance, ils misent avant tout sur les aspects organisationnels. Leur principal enjeu : **la flexibilité**.

Chaque année, des entreprises sont ainsi primées pour être des sociétés dans lesquelles il fait bon travailler, classement « *Great place to work* » édité dans différents pays.

La meilleure « place to work » en 2015

Pour la deuxième année consécutive, Davidson Consulting est placée devant Mars, Kronenbourg et Décathlon, suite à une enquête de satisfaction menée auprès de tous les salariés de l'entreprise et d'un audit des actions du service ressources humaines. Cette entreprise de conseil, qui emploie 1 300 personnes, a mis en place différents dispositifs pour aller à l'encontre de la mauvaise réputation de beaucoup d'entreprises de ce secteur :

- la « **Formation open bar** » souligne par exemple l'engagement de l'entreprise à ne pas refuser une demande de formations à ses salariés ;
- le **comité d'entreprise** est aussi particulièrement **actif**. « Nous organisons au minimum un événement par mois, indique Jonathan Herschtal, membre de ce CE. Il y a des cours d'initiation au théâtre, à la photo, au piano. En mars, 240 Davidsoniens sont partis en week-end au ski. Plusieurs fêtes sont aussi prévues dans l'année et nous avons une plateforme extranet où chacun peut proposer ses idées » ;
- le « **management à l'horizontal** » avec peu de niveaux hiérarchiques et des dirigeants très accessibles est aussi de mise ;
- si la société et ses salariés connaissent des tensions, le **Davidson code, une charte de bonnes conduites**, aide à préserver la bonne ambiance ;
- et de manière plus anecdotique, trois lits nichés dans des alcôves où les salariés de cette entreprise de consulting peuvent couper leur journée de travail. Cette **salle de repos** fait face à l'espace détente avec son piano, sa guitare, sa console de jeux vidéo, son transat, son baby-foot.

Si les deux tiers des salariés français se déclarent globalement satisfaits de leurs conditions de travail (baromètre Ifop Kelformation, 2012), le bien-être au travail varie cependant selon l'âge, le niveau d'étude, le secteur d'activité et le statut. Ce sentiment résulte en définitive de la combinaison de plusieurs facteurs, au premier rang desquels la reconnaissance de la part des supérieurs, le salaire et la charge de travail.

2) Les actions sur les lieux de travail

Rendu possible grâce aux technologies, le télétravail a été formalisé dans le Code du travail en 2012 (loi Warsmann). Il concernait 17 % des Français, mais 78 % des employeurs ne se disent pas convaincus par cette organisation du travail. Une étude (Livre Blanc du télétravail) menée auprès des télétravailleurs a démontré que celui-ci, mis en place de façon efficace, est un véritable atout à la fois pour l'entreprise et pour les salariés.

- 80 % des salariés évoquent une diminution du stress et de la fatigue ;
- 20 % d'absentéisme en moins ;
- 82 % des collaborateurs concernés parlent d'un bénéfice pour leur concentration.

Les employeurs ayant pratiqué le télétravail en sont satisfaits et ont même constaté un gain en termes de productivité et d'efficacité collective.

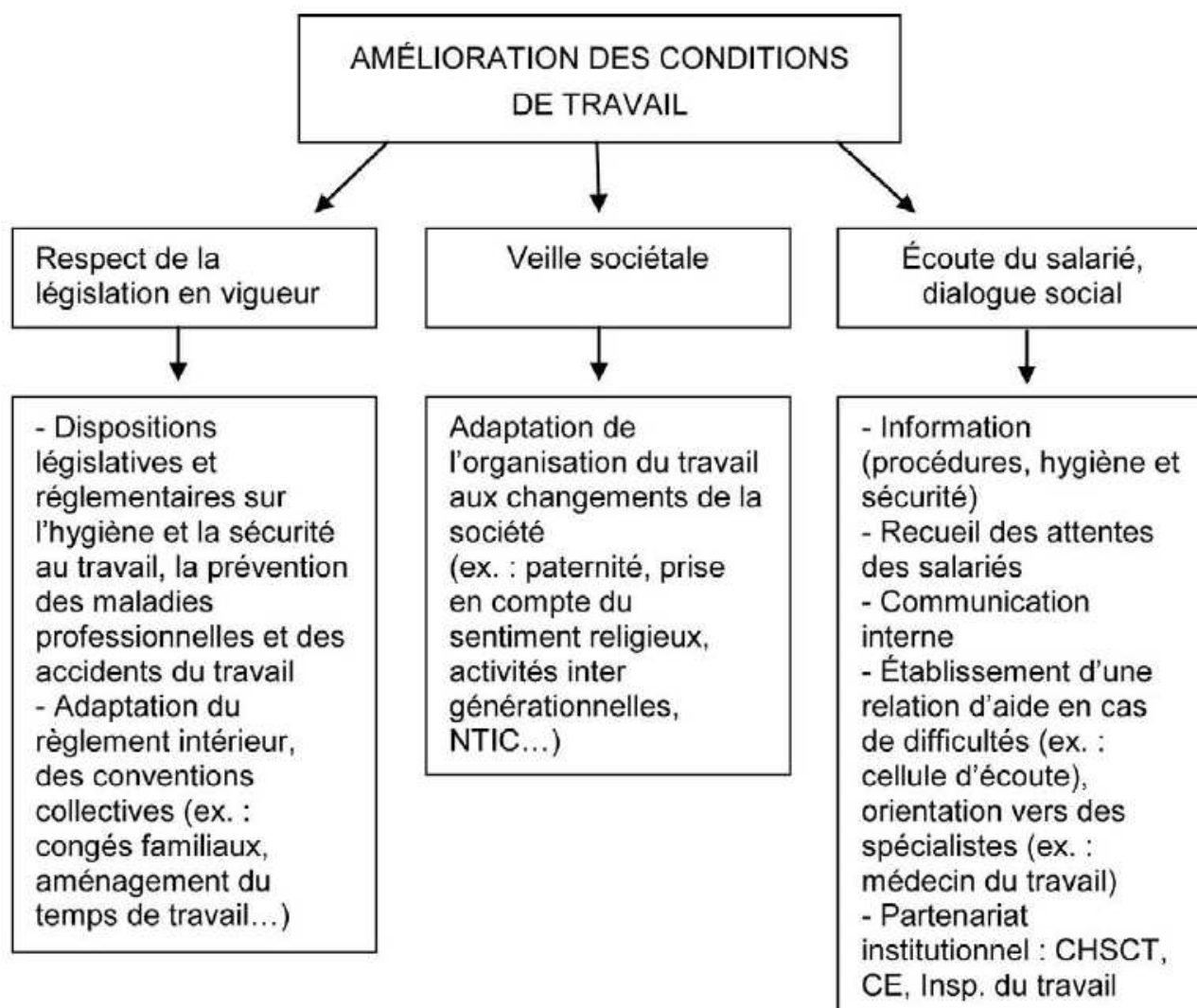
Cette pratique devrait être amenée à se développer puisque d'ici 2025, l'OCDE estime que 40 à 50 % des actifs pratiqueront le télétravail.

Le télétravail chez Auchan

Le télétravail a été installé chez Auchan par un accord d'entreprise en janvier 2015, après une expérimentation auprès de cent salariés entre avril 2013 et décembre 2014. À l'issue de cette période, 89 % d'entre eux estiment mieux gérer leur temps, 98 % parlent d'une meilleure conciliation entre leur vie personnelle et professionnelle, 100 % sont satisfaits du télétravail. L'accord de télétravail prévoit une à deux journées maximum par semaine en télétravail, des aides techniques pour installer les dispositifs à domicile. Un système de « badges » par téléphone permet de mesurer l'amplitude horaire et de s'assurer du respect des temps de repos. Le télétravailleur s'engage à être joignable sur les plages horaires définies dans l'avenant au contrat de travail.

3) La prévention

Les conditions de travail influencent fortement la santé et la motivation des salariés, leurs performances professionnelles et leur qualité de vie. Leur amélioration est aujourd'hui un axe essentiel de la politique RH. Les gestionnaires des ressources humaines sont à l'interface des dimensions de leur gestion, comme le souligne le schéma suivant.



Via le document unique, des formations à la sécurité, les données transmises aux délégués du personnel, tous les salariés sont tenus informés des risques professionnels mais aussi des mesures mises en œuvre par leur entreprise.

a) Les observatoires du stress

Un observatoire ou une cellule dédiée au stress ont ainsi été créés dans certaines entreprises, afin de prévenir mais aussi de soutenir les salariés. En 2007, France Télécom a créé un observatoire du stress et de la mobilité forcée, une démarche nouvelle en France. C'est le syndicat CFE-CGC, avec le syndicat Sud, qui est à l'origine de cette démarche. Dans une conjoncture agitée de privatisation et de forte restructuration industrielle, les milliers de salariés du groupe subissaient un sentiment de stress, plus ou moins fort, avec un impact certain sur la vie professionnelle comme familiale. Une plate-forme téléphonique a alors été mise en place afin d'apporter un aide psychologique mais aussi pratique au personnel de France Télécom.

b) L'implication des salariés dans l'organisation du travail

Des événements peuvent amener certaines sociétés à devoir repenser le travail. Les horaires flexibles, la dissolution des collectifs, la pression mise sans cesse sur les salariés, sont autant d'outils de management aux effets pervers. Aidées par des experts, certaines entreprises prennent le contre-pied de leur organisation précédente, et décident de replacer les salariés au centre des décisions.

Ce type de réflexion passe aussi par des questionnements autour de la manière de travailler. Le nomadisme est ainsi intégré dans l'organisation du travail, avec à la clef, l'obligation pour l'entreprise de gérer la mobilité des salariés, les outils associés, tout en garantissant la confidentialité des données transmises et le contrôle du travail de ces salariés nomades.

Ce repositionnement du salarié au cœur des politiques de prévention des risques n'est pas propre au secteur tertiaire comme le montrent les exemples ci-dessus :

La politique du « zéro accident » dans l'industrie

Tarkett entreprise de revêtements de sol s'est dotée il y a cinq ans d'un expert sécurité interne groupe chargé d'auditer l'exécution des tâches et des comportements des salariés sur les lignes de fabrication des 38 usines du groupe, suivi d'un dialogue avec les salariés afin d'établir des standards opératoires. Baptisé « plan d'action sécurité », celui-ci a listé pour chaque poste les bonnes postures : le cariste, par exemple, dispose d'une palette de process pour soulever des charges avec des gestes recommandés et interdits. En 2013, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de travail (chutes, collisions, membres coincés...) a été divisé par quatre.

Dans le BTP, Spie Batignolles a, en dix ans, divisé le nombre d'accidents par deux. La DRH du groupe de construction a construit une méthode de recueil de suggestions émanant des salariés susceptibles d'améliorer la sécurité au travail (les « Minutes Spie Batignolles ») : « Tous sont mis à contribution : chef de chantier, chef d'équipe, conducteur de travaux, compagnons, etc. Les trophées « zéro accident » remis aux équipes qui atteignent cet objectif pendant douze, vingt-quatre ou trente-six mois vont dans le même sens : impliquer chacun dans la sécurité de tous. »

Source : *Les Échos*, 15/02/2013

4) Les soutiens à la gestion des conditions de travail

Des consultants et entreprises spécialisées peuvent aider les employeurs à répondre aux exigences légales mais aussi à aller plus loin dans leur processus d'amélioration. Des organismes publics existent également pour les soutenir (financièrement et en moyens humains).

L'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) et les associations régionales (ARACT) participent à des projets dans et pour les entreprises, sous plusieurs formes :

- interventions courtes destinées aux PME (5 jours et gratuites) ;
- accompagnements des entreprises, par l'apport d'outils et de méthodes pour la conduite de projet, le suivi de groupes de travail (aide à la rédaction de cahiers des charges, évaluation des démarches de changement...) afin d'expérimenter des projets sur une longue durée puis d'évaluer leur impact ;
- actions collectives territoriales, de branches ou interprofessionnelles destinées aux petites et très petites entreprises ;
- études permettant de mieux comprendre le contexte et les effets des interventions ;
- formations conçues pour les acteurs de l'entreprise et les intervenants extérieurs (consultants, acteurs de la prévention, etc.).

L'ANACT promeut l'exemplarité des pratiques de certaines entreprises, en organisant chaque année la semaine de la qualité de vie au travail. 37 initiatives ont été ainsi sélectionnées pour l'année 2011, et organisent pour beaucoup des réunions et des sessions d'informations sur des thématiques particulières : les risques cardiovasculaires (pour les salariés d'INEO à Villeurbanne), la prévention du stress (pour les clients, médecins du travail, etc. de Phone Services à Brest)...

Le Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) apporte un appui aux projets novateurs ou exemplaires :

- des entreprises et des branches professionnelles qui s'engagent à promouvoir de meilleures conditions de travail ;
- des constructeurs et concepteurs d'équipements de travail et de procédés de fabrication.

Les entreprises ont aussi la possibilité de négocier un contrat de prévention (CNAM) assorti d'aides financières sur les achats de matériel et les études.

Les entreprises peuvent donc bénéficier de subventions et d'acteurs spécialisés pour être accompagnées dans leurs démarches. Les organisations syndicales représentatives mais aussi les inspecteurs du travail et chercheurs sont des interlocuteurs privilégiés pour la question des conditions de travail, pour les employeurs ou pour les salariés.

Les conditions de travail sont ainsi devenues l'affaire de tous et objet de toutes les attentions : des employeurs, des salariés et de l'État. Les évolutions de la nature des risques liés au travail nécessitent cependant une adaptation en cours de la part de ces différents acteurs afin de connaître et de faire reconnaître ces risques et leurs implications.

Il ne s'agit plus aujourd'hui de limiter uniquement les risques liés au travail, mais de penser la qualité de vie au travail. Les responsables des ressources humaines sont ainsi placés en première ligne pour développer des politiques et des dispositifs pour faire de ce sujet un avantage compétitif pour leurs entreprises.

À Retenir

- Les conditions de travail se positionnent à l’intersection de problématiques sociétales, organisationnelles et individuelles.
- L’employeur doit assurer la santé et la sécurité de ses salariés.
- Les risques liés au travail sont de plusieurs natures :
 - physiques : accidents du travail, maladies professionnelles,
 - psychosociaux : harcèlement, violences, stress, burn-out.
- La qualité de vie au travail s’impose comme un nouvel enjeu pour les entreprises et pour les responsables des ressources humaines.

La gestion des relations collectives

La GRH est vécue comme un ensemble de différentes pratiques concernant aussi bien la gestion individuelle que collective du travail. La mise en place de ces pratiques nécessite de connaître la place, les spécificités et les motivations qui animent les personnes et les conduisent à agir dans le cadre organisationnel.

Si le comportement au travail du salarié se construit à partir de son identité propre, ce qui renvoie à son comportement individuel, mécanisme prenant sa racine dans divers facteurs (personnalité, statut, rôle, fonction), l'organisation est une institution spécifique d'expression de rapports sociaux et « politiques » où les groupes d'individus produisent des actions.

Ainsi la GRH, dans ses dimensions et enjeux, doit s'appuyer sur une étude du fonctionnement des groupes qui existent de façon formelle (les unités de travail, les équipes, les institutions représentatives du personnel...) ou informelle (en fonction d'affinités partagées par exemple). De nombreux travaux théoriques issus de la sociologie et de la psychologie se sont intéressés depuis longtemps aux dynamiques de groupe, en tentant de comprendre pourquoi et comment se créent, se développent et disparaissent ces structures sociales. L'étude de ces phénomènes ne peut être absente des théories et des pratiques de GRH dans la mesure où l'efficacité des groupes trouve une répercussion évidente sur la performance globale de l'organisation.

La forme institutionnelle de groupe la plus établie, connue et parfois même redoutée des managers RH est celle qui recouvre le champ des relations sociales où les institutions représentatives du personnel disposent de nombreuses prérogatives légales, issues d'un long construit historique. Le déclin des effectifs syndicaux pourrait *a priori* laisser penser à une disparition de ces relations professionnelles en tant que préoccupation des gestionnaires des ressources humaines. Mais en étudiant l'histoire de ces syndicats, leur structuration et leur rôle dans la GRH, nous pouvons constater que les relations professionnelles restent d'actualité, sous des formes avec des acteurs en partie recomposés.

Il convient donc pour le gestionnaire RH de connaître les origines et l'existence légale de notre système de relations collectives qui pose des bornes à toute gestion collective de l'organisation et tout particulièrement au niveau de la négociation. Cette gestion peut connaître des orientations plus négatives pour l'organisation, ce qui renvoie à la notion de conflits et à leurs modalités de règlement.

1 • LES ORIGINES DU SYSTÈME FRANÇAIS DE RELATIONS SOCIALES

A - Définition et typologies

La notion de relations professionnelles vient du Royaume-Uni, où après des grèves violentes au début du xx^e siècle, les Britanniques se sont intéressés aux relations entre employeurs, salariés et État, tant au niveau de l'entreprise, de la région, de la branche professionnelle ou de l'économie tout entière en qualifiant ces rapports sociaux d'« *industrial relations* » qui peut être traduit en français par « relations sociales » ou « relations collectives de travail ».

Elles définissent l'ensemble des rapports individuels et collectifs qui se nouent à l'échelon d'une organisation ou à celui d'une économie globale à propos du travail ; ces relations traduisent plus ou moins des conflits d'intérêt entre les différents acteurs impliqués.

1) La grille d'analyse de Dunlop

Dunlop (1958) a permis de caractériser ces relations, en étudiant trois composantes :

- **les acteurs** : ils sont au nombre de trois :
 - l'organisation ou les organisations dirigeantes,
 - l'organisation ou les organisations salariées,
 - l'État ou les organisations assistant les acteurs précédents dans leurs relations ;
- **le contexte** : il se définit comme l'ensemble des idées ou conceptions partagées par les acteurs qui font du système une entité, confèrent une légitimité aux rôles joués par chacun. Il constitue une base de consensus sur la place de chacun. Trois types de contextes peuvent être identifiés :
 - le contexte technologique qui détermine les conditions de vie au travail,
 - le contexte économique et financier qui va déterminer les revendications,
 - le contexte politique qui influence la répartition du pouvoir entre les acteurs ;
- **les règles** : elles sont le résultat du système de relations professionnelles et sont au nombre de deux :
 - les règles de contenu qui renvoient aux thèmes de négociation des acteurs,
 - les règles de procédures qui ont trait aux modalités de la relation.

2) Les 4 modèles de relations sociales de Brabet

Cet auteur (2002) distingue quatre modèles de relations professionnelles :

- **le rejet accompagné d'un mode de gestion des ressources humaines défensif** : « L'entreprise se méfie du social qui lui apparaît comme dangereux » ;

- *le rejet assorti d'un mode de gestion des ressources humaines dynamique et anti-syndical* : « Le marketing social¹ et le management participatif constituent alors des moyens d'action contre le pouvoir syndical » ;
- *l'acceptation légaliste* dans un mode de gestion des ressources humaines très administratif ;
- *l'acceptation d'un contre-pouvoir perçu comme dynamisant pour l'organisation*. « Les entreprises qui affichent cette position regrettent la perte de représentativité des syndicats en France et valorisent le débat ».

Ces différentes références théoriques permettent d'approfondir le système de relations sociales et ainsi de comprendre certaines issues de négociations et de conflits. Le rôle des syndicats est central dans ces systèmes.

B - La construction du syndicalisme français

Le syndicalisme français est spécifique à plusieurs titres :

- la diversité des organisations syndicales qui ne permet pas toujours de constituer un véritable contre-pouvoir ;
- l'importance de l'État dans les relations sociales au détriment de véritables relations contractuelles et particulières ;
- les positions radicales de certains syndicats ont favorisé la culture conflictuelle plutôt qu'intégrative.

1) Les grandes dates du syndicalisme français

Plusieurs dates clefs marquent la construction du syndicalisme en France :

- 1791 : loi Le Chapelier qui prescrit toute association ;
- 1864 : reconnaissance du droit de grève ;
- 1895 : création de la CGT ;
- 1906 : la CGT adopte la Charte d'Amiens ;
- 1919 : création de la CFTC et de la CGPF. Premières lois sur la négociation collective et création des délégués du personnel ;
- 1936 : grandes grèves, Front populaire et accords de Matignon qui introduisent la notion de négociation collective au niveau de la branche et créent les comités d'entreprise ;
- 1940 : dissolution par le gouvernement de Vichy de tous les syndicats ;
- 1950 : loi sur les conventions collectives et la négociation collective au niveau de la branche ;
- 1968 : grandes grèves, d'où découlent les accords de Grenelle. Reconnaissance de la section syndicale d'entreprise ;

1. Utilisation dans le domaine de la gestion des ressources humaines des méthodes élaborées pour communiquer avec les consommateurs (cf. Chapitre 7, p. 132).

- 1982 : loi Auroux. La négociation collective est obligatoire périodiquement au niveau de la branche et de l'entreprise (sur les salaires et le temps de travail). Cette loi renforce le droit d'expression directe du salarié dans l'entreprise ;
- au cours des années 2000 :
 - refondation sociale (visant à repenser le système de relations professionnelles),
 - Modifications du système de retraites (2003, 2010) avec des logiques de collaboration/conflits entre gouvernements et centrales syndicales.

Deux lois ont très récemment révolutionné la position et le statut des syndicats :

- loi du 4 mai 2004 : vise à donner un nouvel élan à la négociation collective au sein « d'un système performant de relations sociales » en :
 - instaurant un principe majoritaire pour renforcer la légitimité des accords collectifs,
 - donnant la possibilité de signer des accords dérogatoires notamment dans l'entreprise à condition que l'accord de niveau supérieur n'ait pas exclu cette possibilité. Cette loi révisé ainsi le principe de faveur qui voulait qu'un accord conclu au niveau inférieur soit forcément plus favorable aux salariés que celui supérieur,
 - développant la négociation même dans les petites entreprises dépourvues de délégués syndicaux ;
- loi du 20 août 2008 : revient sur la « présomption irréfragable de représentativité » des 5 syndicats (CGT, FO, CFDT, CGC, CFTC).

Désormais, tout syndicat devra prouver sa représentativité au niveau d'un établissement, d'une entreprise et d'une branche.

Les 7 critères de représentativité institués par la loi de 2008

Deux critères ont été ajoutés aux 5 critères historiques de la loi de 1966 :

- **les effectifs** d'adhérents et les cotisations ;
- **la transparence financière** : nouveau critère ;
- **l'indépendance** ;
- **le respect des valeurs républicaines** : nouveau critère qui vient remplacer l'attitude patriotique durant la collaboration qui n'était sans doute plus adaptée ;
- **l'influence** : expérience, implantation géographique et activité du syndicat (actions menées, présence...) ;
- **une ancienneté** de 2 ans ;
- **une audience minimale** : avec des critères différents selon le niveau (10 % au niveau de l'entreprise ou 8 % au niveau de la branche).

Les deux dernières lois conduisent à repenser le paysage syndical. La loi de 2008 aboutit ainsi à écarter des négociations certains syndicats historiques dans des entreprises. Ainsi, suite aux dernières élections professionnelles, la CFTC disparaîtrait des négociations chez Renault, Rhodia, EADS, Caisses d'Épargne et Carrefour. FO ne négocierait plus avec les directions de Rhodia ou d'AXA. Malgré les difficultés de mise en œuvre de cette loi, cette évolution de la représentativité devrait conduire aussi à voir émerger certains syndicats comme représentatifs et partenaires des négociations dans certaines entreprises.

De manière plus générale, les dernières élections professionnelles montrent que la CGT arrive en tête des suffrages, suivie par la CFDT, CGT, CFE-CGC et enfin le CFTC (ne réunissant que 9,3 % des voix). Ces résultats permettent d'assurer leur représentativité en général au niveau des branches mais questionnent sur leur capacité à négocier dans les entreprises.

2) Les différentes logiques syndicales aujourd'hui

Chaque syndicat se caractérise par son propre modèle de fonctionnement et notamment d'appréhension de la négociation. Historiquement, on peut en distinguer trois spécifiques aux syndicats les plus représentatifs en France :

- **le modèle de la concession** (CFDT, CFTC, CGC) : logique réformiste de transformation sociale par la négociation et les concessions mutuelles, en privilégiant le contrat dans des accords « gagnants-gagnants » ;
- **le modèle de la contestation atténuée** (CGT, FO) : historiquement dans une logique de rapport de force (prééminence de la grève comme outil de pression) où il s'agit d'arracher des avantages et conserver les acquis sociaux pour les salariés. La CGT est en train de passer outre la culture de la contestation pure qui était fondée sur la théorie marxiste pour s'engager dans la voie de la négociation ;
- **le modèle de la contestation élargie** (SUD, organisation issue de militants CGT – CFDT) : une logique de contestation sociale et sociétale fondée sur l'anti-libéralisme version antimondialisation, avec des moyens d'action modernes via les médias, la justice, les NTIC... Un créneau laissé libre par la CGT et occupé par un syndicat qui prend position sur les débats de société au sens large, pour la défense des sans-toits, sans-emploi, sans-papiers...

Les syndicats ne sont cependant pas les seules instances représentant le personnel d'une entreprise. D'autres acteurs participent au système de relations professionnelles.

C - La représentation des salariés dans l'organisation

À l'intérieur des entreprises, différentes structures coexistent et sont impliquées dans le processus de décision. Depuis la loi n° 2015-994 du 17 août 2015, relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, les entreprises de moins de 300 salariés peuvent regrouper délégués du personnel, comité d'entreprise (CE) et comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) au sein d'une délégation unique du personnel (DUP). Au-delà de 300 salariés, les entreprises devront passer par un accord majoritaire pour regrouper partiellement ou totalement les institutions représentatives du personnel.

1) Le délégué syndical

Le délégué syndical est nommé par les syndicats représentatifs dans les entreprises d'au moins 50 salariés et s'il existe une section syndicale. La loi du 20 août 2008 a ajouté une condition de seuil à la nomination du délégué syndical. Ainsi, seuls les candidats aux élections professionnelles ayant recueilli au moins 10 % des suffrages au premier tour peuvent être nommés délégués syndicaux par les organisations syndicales

représentatives dans l'entreprise. Le mandat a une durée indéterminée : il cesse par démission ou sur décision du syndicat.

Le délégué syndical a pour fonction de représenter son syndicat auprès de l'employeur (art. L. 2143-3, C. trav.) avec trois missions principales :

- une **fonction d'information** par voie de tract, d'affichage ;
- une **fonction de revendication** qui consiste à diffuser les réclamations des salariés auprès de l'employeur ;
- une **fonction d'assistance** auprès des salariés dans leurs actions en justice devant le conseil des prud'hommes ou lors de l'entretien préalable à une sanction disciplinaire ;
- une **fonction de négociation et de conclusion** des conventions et accords collectifs de travail.

Il dispose, pour exercer ses fonctions de différents moyens : heures de délégation, faculté de s'absenter et de se déplacer librement dans les locaux de l'entreprise.

2) Le délégué du personnel

Le délégué du personnel est élu pour un mandat de 4 ans dans les entreprises de 11 salariés et plus (art. L. 2312-1, C. trav.). Plusieurs missions leur sont dévolues par la loi (art. L. 2313-1) :

- **présentation des réclamations individuelles ou collectives** des salariés concernant les salaires, l'application de la législation sociale, d'hygiène et de sécurité et des conventions collectives applicable dans l'entreprise ;
- **saisine de l'inspection du travail** en cas de constat concernant l'application des dispositions légales relatives à son domaine de compétence ;
- **suppléance** en cas d'absence des autres institutions représentatives du personnel (comité d'entreprise, CHSCT...) et, dans les entreprises dépourvues de délégations syndicales, il peut se voir attribuer les missions du délégué syndical ;
- **procédure d'alerte** auprès de l'employeur s'il estime qu'il existe une atteinte aux droits des personnes, à leur santé physique et mentale ou aux libertés individuelles dans l'entreprise.

Il dispose pour exercer ses fonctions de différents moyens : réunion mensuelle obligatoire avec l'employeur précédée de questions écrites, crédit d'heures de délégation, d'un local mis à disposition, liberté de circuler dans l'entreprise et de s'en absenter...

3) Le comité d'entreprise

Il est constitué dans toutes les entreprises employant 50 salariés et plus. Il est composé de l'employeur, des délégations élues du personnel et des représentants de chaque organisation syndicale représentative dans l'entreprise.

Ses missions générales sont fixées par l'article L. 2323-1 du Code du travail et ont pour objet de « *s'assurer une expression collective de salariés, permettant la prise en compte permanente de leurs intérêts dans les décisions relatives à la gestion et à l'évolution économique et financière de l'entreprise, à l'organisation du travail, et aux techniques de production* ».

Ses champs d'action sont nombreux tant la définition du Code du travail est vaste (« mesures affectant l'organisation, la gestion et la marche générale de l'entreprise » : art. L. 2323-6), il doit être préalablement consulté et informé sur de nombreux domaines de la gestion des personnes au sein de l'entreprise :

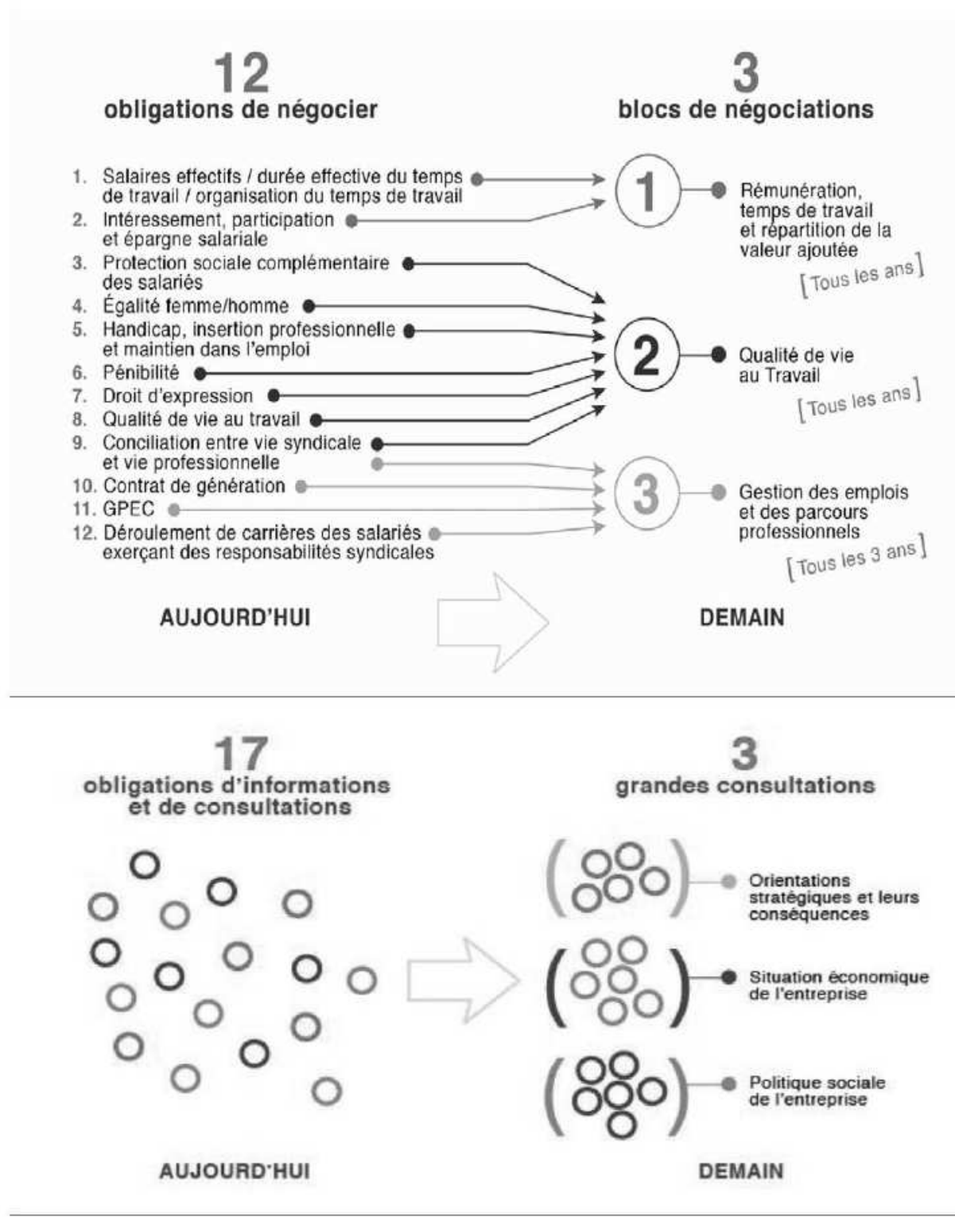
- projet de compression d'effectif ;
- emploi ;
- formation professionnelle des salariés ;
- introduction de nouvelles technologies ;
- conditions de travail ;
- durée et aménagement du temps de travail ;
- licenciement de salariés protégés ou collectif économique ;
- chômage partiel ;
- bilan social ;
- règlement intérieur ;
- intéressement et participation...

Les moyens mis à sa disposition :

- recours à des experts extérieurs pour l'aider à traiter l'information ;
- le droit d'alerte : quand le CE a connaissance de faits de nature à affecter la situation économique de l'entreprise, il peut demander à l'employeur de lui fournir des explications ;
- réunions périodiques (pour les entreprises de 150 salariés et plus : 1 fois par mois ; pour les entreprises de moins de 150 salariés : 1 fois tous les deux mois) ;
- 0,2 % de la masse salariale brute affectée à ses missions (financement de la formation économique des élus du CE, rémunération du personnel administratif, des experts libres, frais de gestion...).

La loi n° 2015-994 du 17 août 2015, relative au dialogue social et à l'emploi, dite loi Rebsamen, recentre l'ensemble des **consultations-informations du comité d'entreprise** autour de trois temps forts au lieu des 17 obligations prévues initialement par le Code du travail : Source : Ministère du Travail

De façon générale, cette même loi simplifie *les négociations obligatoires* institutions représentatives/employeur autour de trois grands thèmes :



Source : Ministère du Travail

4) Le comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT)

Les membres du CHSCT sont élus dans les entreprises de plus de 50 salariés par les membres du comité d'entreprise et par les délégués du personnel. Le CHSCT est informé et consulté sur tout projet relatif à l'hygiène et la sécurité sur les lieux de travail de l'entreprise (art. L. 4612-8 à L. 4612-15, C. trav.). Il est un des acteurs essentiels de l'amélioration des conditions de travail (cf. chapitre 7) et ses missions consistent à :

- contribuer à la protection de la santé et de la sécurité des salariés de l'entreprise et de ceux qui sont mis à disposition par une entreprise extérieure ;
- veiller à l'application des lois et des règlements en matière d'hygiène et de sécurité ;
- contribuer à la promotion de la prévention des risques professionnels, comme par exemple les troubles musculo-squelettiques ;
- proposer des actions de prévention en matière de harcèlement sexuel et moral.

L'extrême diversité des organes légaux de dialogue, négociation et concertation au sein de l'entreprise a été conçue historiquement après la seconde guerre mondiale pour échapper d'une part au paternalisme et d'autre part pour prévenir les conflits sociaux au sein des organisations.

Si le système des relations professionnelles permet dans la plupart des cas de nouer un dialogue entre les acteurs de l'entreprise, il peut aussi conduire au conflit et avoir à le gérer. Une approche psychosociale et légale des conflits est nécessaire au gestionnaire RH pour appréhender cet aspect connu des relations collectives.

2 • LES CONFLITS DANS L'ORGANISATION

Selon le sociologue Simmel, le conflit constitue un mode de relation sociale fondamental. Si des conflits majeurs ont eu lieu ces dernières années (sur les retraites, le pouvoir d'achat...), une autre tendance semble se dessiner. L'individualisation des relations de travail tendrait en effet à distendre le collectif et les solidarités professionnelles. La « prise de parole » caractérisée par Hirschman laisserait ainsi place à une « défection » sous plusieurs formes : désengagement, absentéisme, démission et dans les cas extrêmes suicides. Les analyses les plus récentes poussent ainsi à penser que la conflictualité est en cours de mutation en France. Le retour sur les conflits « traditionnels » permet ensuite d'envisager leurs nouvelles formes.

A - Typologie des conflits

Il existe différents types de conflits. Selon leur nature et la spécificité de l'organisation, les manières de les résoudre par la négociation sont plus ou moins adaptées. Différentes situations peuvent expliquer la survenance de conflits et la multiplicité des formes qu'ils prennent. Les typologies sont nombreuses.

La première consiste à distinguer les conflits en fonction de leurs sources. Dans ce cas, on distingue :

- **les conflits d'objectifs** (issus d'une divergence d'intérêts entre acteurs) ;
- **les conflits d'opinion** (liés à l'existence de valeurs ou de croyances différentes) ;
- **les conflits affectifs ou émotionnels** (liés à la personnalité).

Les conflits d'objectifs naissent de la perception par les acteurs d'intérêts divergents ou antagonistes. Dans le cadre de l'organisation, cet antagonisme apparaît souvent entre les salariés et leur employeur et donne lieu à un conflit qui s'exprime au travers d'arrêts de travail ou d'actions diverses (exemples : délégations, débrayages...). Les deux parties ont ici des intérêts divergents et la recherche de conciliation va se faire de manière conflictuelle (en réalité, chacun veut défendre son intérêt propre sans tenir compte de celui de l'autre). L'antagonisme est à distinguer du malentendu qui est avant tout subjectif et souvent unilatéral, le conflit d'intérêts étant toujours réciproque et comportant nécessairement une dimension objective.

La deuxième typologie consiste à distinguer les conflits selon leur forme apparente.

On distinguera alors **les conflits ouverts** (exprimés par les acteurs eux-mêmes et dont ils reconnaissent l'existence) des **conflits fermés ou latents** (les acteurs n'en sont parfois même pas conscients et, dans tous les cas, ils gardent en eux les ressentiments qui y sont liés). Si dans le premier cas, le conflit peut donner lieu à des altercations physiques ou verbales, dans le second, les conséquences du conflit restent profondes bien qu'exprimées moins clairement.

La compétition comme source de conflit

Alexandre-Bailly et al. (2006)² évoquent, quant à eux, la compétition comme source principale des conflits. Le fait de s'affronter pour la recherche de ressources identiques et disponibles en quantités insuffisantes pour satisfaire les deux groupes ou personnes peut conduire à l'émergence de conflits. C'est alors une situation de conflits d'intérêts puisque chacun des protagonistes a un intérêt personnel contraire à celui de l'autre, chacun visant la même ressource. Ainsi, deux collègues de travail pourront être amenés à s'affronter pour mener à bien leurs missions respectives lors de la recherche d'éléments d'information par exemple. De même, deux personnes effectuant un travail identique s'affronteront pour obtenir un même contrat : la rémunération à la commission dans certaines entreprises de vente conduit parfois certains collaborateurs à « démarcher » les clients de leurs collègues pour obtenir à leur place le contrat et donc la prime. Cependant, ce conflit d'intérêt n'est jamais lié à la personne même du collaborateur (ce qui le distingue du conflit d'opinion ou du conflit émotionnel) mais simplement à la situation dans laquelle il se trouve. Un des moyens de limiter les conflits d'antagonisme dans les organisations est de mieux répartir le travail de chacun en prenant soin de répartir aussi les moyens d'atteindre le résultat visé. Cette voie consiste à coordonner les tâches par « supervision directe » ou « standardisation » (Mintzberg, 1982), ce qui entraîne une coopération forcée des salariés et permet alors de faire taire ce type de conflits révélateurs d'une impossibilité d'« ajustement mutuel » du fait de l'absence de compromis ou de négociations entre les salariés.

2. Alexandre-Bailly, Bourgeois, Gruère, Raulet-Crozet, Roland-Levy (2006), *Comportements humains et management*, éd. Pearson Education.

La typologie traditionnelle opposant conflit ouvert et conflit latent est intéressante pour tenter de dépasser ces situations et de trouver un compromis acceptable par les parties en conflits. Le conflit ouvert est un conflit dont les acteurs ont connaissance et qu'ils expriment, principalement de manière verbale (mais dans les cas où la communication est rompue, le conflit peut prendre la forme d'atteintes physiques).

La terminologie des conflits

La grève est souvent considérée comme l'unique forme de conflit ouvert. D'autres formes existent et prennent même de l'ampleur :

- le débrayage est un conflit avec arrêt de travail momentané, qui n'excède pas quelques heures ;
- la grève perlée consiste à ralentir le rythme de production ;
- la grève du zèle revient à suivre scrupuleusement les consignes de l'entreprise et de réduire ainsi la production ;
- la pétition est aussi considérée comme un conflit sans arrêt de travail qui permet de s'adresser à la direction, alors que la manifestation alerte également l'opinion publique ;
- de manière plus individuelle, l'absentéisme ou le refus d'heures supplémentaires caractérisent le retrait des salariés.

La résolution d'un conflit ouvert est souvent plus simple car les acteurs ont conscience de leur opposition. Le conflit latent naît quant à lui d'un sentiment d'injustice. Il n'est pas exprimé mais est perceptible grâce à certains indicateurs comportementaux. Les individus n'ont parfois même pas conscience de l'existence de ce conflit et dans ce cas, les méthodes de résolution de conflits seront plus difficiles à mettre en œuvre. Examinons précisément comment s'organisent, au sein de l'organisation, ces techniques.

B - Les techniques de négociation

Elles s'affirment selon la volonté plus ou moins marquée des acteurs de coopérer ou au contraire d'imposer leurs idées. Les travaux fondateurs de Mary Parker Follett (1925) ont permis de dresser une typologie des attitudes possibles : la domination, le compromis et l'intégration. Dans les deux premiers cas, « *chaque partie poursuit ses propres buts par le moyen qui lui paraît le plus adapté, selon les rapports de force en présence* ». Dans le dernier, « *chaque partie cherche sincèrement une solution qui satisfera chacun des protagonistes* ». Selon Mary Parker Follett, seule cette dernière solution permet de mettre fin au conflit alors que les voies de domination ou de compromis « *ne font que le suspendre, jusqu'à ce que le rapport de force change* ».

1) Les résolutions des conflits

L. Lethielleux³ distingue trois modalités de résolution des conflits :

- **stratégiques** : « négociations qui influencent ou permettent de mettre en application la stratégie de l'entreprise. Ce type de négociation est utilisé dans le cadre d'alliances ou de plans de restructuration » ;
- **intermédiaires** : « employé pour les négociations où un élément est important (coûts, enjeux...) mais ne remettant pas en cause la stratégie. Il peut s'agir de négociation d'un séminaire, d'un licenciement individuel » ;
- **routinières** : « vise toutes les négociations dont les éléments n'ont pas fondamentalement changé ou évolué, comme les négociations sociales trimestrielles ».

2) Les formes juridiques de résolutions des conflits

Une dernière classification est basée sur les modalités juridiques de résolution des conflits :

- **le conflit résolu par anticipation grâce au dialogue social** : le but de cette forme de résolution des conflits est de les anticiper et d'envisager leur possible survenance avant même que des éléments annonciateurs ne soient perceptibles. C'est en invitant à s'exprimer les salariés sur les problèmes qui les concernent et en associant les employeurs que l'on anticipe les conflits et leurs conséquences néfastes (ralentissement de l'activité liée aux grèves ou à la moindre motivation des salariés par exemple). De plus, cette meilleure prise en considération des parties prenantes doit permettre de renforcer le sentiment d'appartenance à un même groupe (l'organisation) et la poursuite d'un but commun. Dans cette optique, le Code du travail impose un certain nombre de négociations concernant les relations collectives du travail. Ainsi, dans le cadre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences (GPEC)⁴, la loi Borloo du 18 janvier 2005 institue l'obligation, pour les entreprises de plus de 300 salariés, de négocier chaque trois ans sur la mise en place de la GPEC, les modalités d'information du comité d'entreprise, la stratégie de l'entreprise et ses effets prévisibles sur l'emploi et les salaires ; en matière de politique de rémunération, la loi du 13 novembre 1982 impose une obligation annuelle de négociation des salaires dans les branches couvertes par une convention collective... De façon générale, le droit d'expression des salariés sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation de leur travail ainsi que les prérogatives reconnues aux institutions représentatives du personnel examinées précédemment contribuent à cette logique ;
- **le conflit résolu par un tiers ou négociation transactionnelle : l'arbitrage et la médiation** : la législation sociale prévoit deux formes possibles de résolution de conflits par un tiers :
 - la première est **l'arbitrage**. Un troisième acteur intervient dans le conflit pour étudier la situation de manière objective et trouver une solution. Il s'agit d'une procédure qui permet de régler un litige sans passer par les tribunaux, en confiant le différend à une personne choisie par les parties. Cette dernière rend une

3. L. Lethielleux (2015), *L'essentiel Gestion des ressources humaines*, Gualino éditeur.

4. Sur cette notion, voir le Chapitre 1.

« sentence arbitrale » obligatoire et exécutoire dès qu'elle est déposée au secrétariat du Conseil des Prud'hommes,

- la seconde est **la médiation**. Il s'agit d'un processus déclenché par un accord entre les parties en conflit, qui désignent un médiateur choisi en fonction de son « autorité morale » et de ses « compétences économiques et sociales ». Le médiateur dispose d'un pouvoir d'investigation pour s'informer de la situation dans l'entreprise (enquêtes auprès des salariés, syndicats, direction...) et propose la formalisation d'un accord sous forme de recommandations. Chaque partie peut rejeter les recommandations mais si elles sont acceptées, elles ont le même caractère que la convention collective ;
- **le conflit résolu par la voie judiciaire : les conflits du travail et le Conseil des prud hommes** : le règlement du conflit a ici un caractère obligatoire car il revêt les spécificités de toute décision judiciaire (autorité de la chose jugée). Indépendamment des coûts engendrés par les actions en justice, leur publicité entraîne souvent une incidence néfaste sur la réputation des entreprises vis-à-vis des différentes parties prenantes, comme le montrent les condamnations de La Poste pour recours abusif aux contrats à durée déterminée, ou les actions en justice de syndicats pour discrimination chez Renault ou Bosch...

Les responsables des ressources humaines sont souvent placés en première ligne face à ces conflits. L'enjeu réside alors pour eux d'anticiper les conflits, et lorsqu'ils ont lieu de les transformer en levier de négociation.

Une enquête menée par le ministère du Travail a conduit récemment à relativiser les visions et évolutions des relations professionnelles en France⁵. Premier constat, la conflictualité ne recule pas. Si les salariés s'engagent moins sur des grèves de longue durée, ils continuent cependant d'utiliser le levier de la grève. L'industrie continue aussi à être un secteur conflictuel (près de 40 % des établissements ont été concernés par une grève entre 1998 et 2004). Néanmoins, le secteur d'activité paraît peu pertinent pour analyser le conflit en France. La taille est plus significative : 75 % des entreprises de plus de 500 salariés ont connu un conflit entre 2002 et 2004, contre 23 % de celles de moins de 50 salariés.

La médiatisation des conflits au travail

Ces dernières années, plusieurs conflits ont été particulièrement relayés dans les médias :

- Florange : la fermeture de deux hauts fourneaux à Florange a fait l'objet de grèves et de prises de positions politiques concentrées sur l'année 2012. L'analyse de ce conflit montre cependant que ses racines étaient bien plus anciennes, puisque dès 2003, cette fermeture avait été prévue par Arcelor. Par la suite, la reprise du site par Mittal, soutenue par des investissements publics en échange de promesses de maintien de l'emploi, s'est soldée malgré tout par un arrêt ces hauts-fourneaux. Ce conflit, marqué par des grèves et des occupations d'usine, a alors symbolisé les conséquences de la désindustrialisation de la France. Il a aussi traduit les divisions syndicales (ici la CFDT opposée à FO et à la CGT) ainsi que les différences de perspectives politiques (entre les tenants de la nationalisation et les autres). Preuve de son importance, ce conflit a donné lieu à une loi, la Loi Florange (01/10/2013) qui stipule que tout dirigeant d'entreprise appartenant à un groupe de plus

5. *Sciences Humaines*, n°227, juin 2011.

de 1 000 salariés et souhaitant fermer l'un de ses établissements aura l'obligation de rechercher un repreneur pour ce site (à défaut, une pénalité est prévue pouvant aller jusqu'à vingt fois la valeur mensuelle du SMIC par emploi supprimé).

- Air France : en septembre 2015 le syndicat des pilotes d'Air France a engagé une grève sans précédent. Pendant 14 jours, ces derniers ont bloqué la compagnie aérienne pour manifester leur opposition au développement du plan Transavia « Perform 2020 ». Les enjeux se concentraient alors sur la crainte d'avoir un contrat unique pour tous les pilotes d'Air France et de sa filiale Low cost, ainsi que le maintien dans l'emploi. Ce conflit a vu apparaître des alliances entre la Direction et l'Etat, et des divisions entre les salariés (notamment entre les pilotes et les autres).

L'évolution des relations professionnelles est cependant en cours puisqu'on assiste de plus en plus à un panachage d'actions individuelles et collectives selon Denis (2005)⁶. Reste maintenant à estimer l'efficacité de ces nouvelles formes de relations : les salariés ont-ils en effet autant de pouvoir en envoyant une pétition qu'en manifestant ? Les autres acteurs de ce système (CHSCT, comité d'entreprise...) pourraient ainsi s'affirmer comme acteurs clefs des négociations et ainsi anticiper nombre de conflits.

Il apparaît que les relations professionnelles prennent un nouveau virage en France, tant au niveau des syndicats, des salariés, des directions et même de l'État. L'enjeu est aujourd'hui de construire un nouveau mode de relations.

À Retenir

- Les relations collectives de travail regroupent l'ensemble des rapports collectifs qui se nouent à l'échelon d'une organisation et ayant pour but de participer aux missions opérationnelles de l'organisation mais également au développement et à la pérennité de celle-ci.
- Les institutions représentatives du personnel jouissent de nombreuses prérogatives légales aussi bien en termes de négociation sociale obligatoire que sur des consultations ayant trait à de nombreuses dimensions RH : rémunération, gestion de la qualité de vie au travail, anticipation...
- Les relations collectives de travail incluent des formes de conflits que le gestionnaire RH se doit d'anticiper, traiter et prévenir.

6. *Le Conflit en grève*, La Dispute, 2005.

Conclusion

La gestion des ressources humaines semble aujourd'hui être à la croisée des chemins. Sortie de l'adolescence, elle est en quête de maturité et de légitimité dans les entreprises. Les sujets émergents constituent aujourd'hui autant de conjectures pour aller vers de nouvelles perspectives tant dans la manière de considérer les ressources humaines que de les gérer.

1 • SORTIR D'UNE VISION IDÉALISÉE DE LA GRH

D'un côté, des recherches et des enquêtes distinguent le rôle stratégique de la GRH et de la fonction. Dans la lignée de la théorie du *resource based view* (Barney, 1991), les ressources humaines peuvent être considérées comme procurant un avantage compétitif à l'entreprise. Les salariés sont dès lors reconnus comme étant des ressources clefs de l'organisation. La GRH est conçue comme un moyen d'atteindre la performance en adoptant notamment une posture proactive, et en étant au plus près des directions des entreprises. Des *best practices* découlent dès lors de ce type de posture.

Si cette vision de la GRH est positive, elle suscite cependant des questionnements quant à sa réalité sur le terrain.

En effet, d'un autre côté, une vision moins idéalisée de la GRH émerge depuis quelques années. Autier (2009)¹ adopte par exemple une approche où la GRH est considérée comme une tentative toujours imparfaite de concilier les besoins de l'organisation et les attentes et les capacités des salariés. Chacune des pratiques est ainsi présentée par l'auteur comme tiraillée entre la théorie ou l'idéal, et une réalité faite de tensions et de compromis. Plus récemment, Amadiou (2013)² suscite la polémique en présentant une GRH selon l'auteur bien loin des contes de fées décrits par les DRH et certains manuels.

1. Autier F. (2009), *L'anti bible des ressources humaines*, Pearson, 198 p.

2. Amadiou J.-F. (2013), *DRH : le livre noir*, Seuil, 240 p.

Polémiques, ces ouvrages ouvrent la discussion sur les différences entre les discours, les politiques et les pratiques de la GRH.

2 • UNE GRH EN TENSION

Sans rentrer dans le fondement théorique et méthodologique ces écrits, force est de reconnaître qu'ils illustrent le modèle de la gestion des contradictions proposé par Brabet dès 1993. La richesse de la GRH tient justement dans son difficile positionnement entre une dimension économique et une dimension sociale. Ses emprunts à la sociologie, la psychologie mais aussi à l'économie, font aussi selon nous sa richesse. Plusieurs enjeux y sont dès lors associés³ :

- sa **légitimité** : les pratiques mises en œuvre doivent trouver leur légitimité en interne, être reconnues par les salariés, pour devenir durables. En externe aussi, il s'agit d'asseoir la légitimité des décisions prises en matière RH, les plans sociaux, les modes de recrutement ou d'évaluation, en étant les symboles réguliers ;
- son **efficacité** : en mettant en regard les résultats des pratiques et leurs coûts ;
- son **positionnement** dans les organisations : avec pour enjeu de savoir où se situent les frontières de la GRH, le champ d'action des responsables de la fonction, et/ou les implications de l'externalisation croissante de certaines dimensions.

3 • DES SOURCES D'ESPOIRS

Face à ces questionnements, de nouvelles thématiques pourraient permettre de replacer la GRH au cœur des débats et des entreprises notamment à travers la contribution de la GRH à l'augmentation de l'éthique et de la responsabilité sociale des entreprises : le recrutement et sélection de personnes issues de minorités, l'égalité hommes/femmes, la prise en compte de la diversité au sein de l'entreprise et la digitalisation des processus RH. Les salariés attendent ainsi que l'entreprise soit porteuse de sens en se préoccupant de son environnement, de la société et de l'égalité des droits des salariés.

Plusieurs thèmes s'imposent depuis quelques années :

- **développer une « marque employeur »** est devenu une quasi-obligation pour les entreprises. Danone définit par exemple ses objectifs sous la forme d'un double projet, économique et social, plaçant ainsi le dialogue social, l'égalité et la diversité comme des thèmes phares de la GRH ;
- **la qualité de vie au travail** est un enjeu majeur, avec la prise de conscience que l'efficacité de la GRH et plus globalement celle de l'organisation dépend de la santé des salariés. Les nouvelles formes de souffrance au travail, le stress et la violence dans les entreprises françaises restent des chantiers pour les managers ressources

3. La légitimité et l'efficacité ont été analysées par Galambaud B. (2002), *Si la GRH était de la gestion*, Entreprise et carrières, Éditions Liaisons, 282 p.

humaines, qui se tournent cependant vers des questionnements plus positifs liés au bien-être au travail ;

- la **gestion des talents** tend à considérer les salariés comme des individualités aux compétences multiples à valoriser dans le contexte de leur travail et plus largement de l'entreprise. Les responsables des ressources humaines ont alors à détecter ces talents, à les faire évoluer, tout en prêtant une attention particulière à ce que ce contexte de compétition ne devienne pas nuisible à l'entreprise ;
- la **digitalisation** des activités RH, conduit à repenser chacune des dimensions de la GRH. De nouveaux outils doivent être intégrés (vidéos dans le recrutement, MOOC⁴ pour la formation, *HR analytics*⁵ de manière plus générale).

Si la gestion des ressources humaines est en quête de reconnaissance à travers des questionnements sur sa légitimité, son efficacité et sa contribution à la performance, elle reste au centre de questions clefs pour le devenir des entreprises.

Reste maintenant à la fonction de se saisir des thèmes émergents, et à la discipline à s'imposer avec des cadres théoriques et pratiques intégrateurs.

4. *Massive Open Online Course*.

5. Analyse des données RH.

Bibliographie

- **Ouvrages conseillés**

ABORD DE CHATILLON (E.), DESMARAIS (C.), MEUNIER (M.), *Mobiliser les ressources humaines*, Foucher, coll. Enseignement supérieur, 2003.

ALLOUCHE (J.) (sous la dir.), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Vuibert, 2012.

AUTIER (F.), *L'antibible des ressources humaines*, Pearson, 2009.

BRABET (J.) (sous la coordination), *Repenser la GRH ?*, Economica, 1993.

BRATTON (J.), GOLD (J.), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Palgrave, United Kingdom, 2003.

CADIN (C.), GUERIN (F.), PIGEYRE (F.), PRALONG (J.), *Gestion des Ressources Humaines : Pratique et éléments de théorie*, Dunod, 2012.

CAMPOY (E.), MACLOUF (E.), MAZOULI (K.), NEVEU (V.), *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education, 2011.

DESSLER (G.), *Human Resource Management*, Prentice Hall, USA, 2010.

MARTORY (B.), *Contrôle de gestion sociale*, Vuibert, 2015.

PERETTI (J.-M.), *Dictionnaire des ressources humaines*, Vuibert, 2015.

PICHAUT (F.), NIZET (J.), *Les Pratiques de gestion des ressources humaines*, Le Seuil, 2000 ; *Les critiques de la gestion*, Editions La Découverte, coll. « Repères », 2015.

Mémento Social 2015, Editions Francis Lefebvre.

RAY (J.-E.), *Droit du travail – Droit vivant 2016*, Wolters Kluwer.

- **Revues**

Harvard Business Review

Liaisons sociales

Personnel

Revue Française de Gestion

Entreprise & Carrières

Revue de Gestion des Ressources Humaines

Gérer et comprendre

Revue Travail et Emploi de la DARES

Sciences Humaines

- **Sites internet**

Association francophone de gestion des ressources humaines

www.agrh.eu (avec les actes des congrès de l'AGRH)

Association nationale des directeurs des ressources humaines

www.andrh.fr

Portail de management des ressources humaines

www.e-rh.org

Portail des éditions Lamy dédié aux ressources humaines avec la revue *Liaisons sociales* et la lettre d'information gratuite « Social-RH »

www.wk-rh.fr

Revue internationale sur le travail et l'organisation

www.uqtr.ca/revue_travail/

Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail

www.remest.ca

Centre d'études de l'emploi

www.cee-recherche.fr

Centre d'études et de recherches sur les qualifications

www.cereq.fr

Ministère du Travail : législation, actualité sociale et activités de la DARES

<http://www.travail-emploi.gouv.fr/>

Index

A

Absentéisme 130, 146, 149
Accidents du travail 145
Administration du personnel 19
Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT) 143, 167
Appréciation à 360° 84, 86-87, 125
Assessment center 61
Auto-évaluation 83

B

Bien-être 144
Bilan de compétence 120
Blog 54
Bulletin de paie 109
Burn-out 151

C

Cabinet de recrutement 56
Cartographie des emplois 37
Charges sociales 110
Chartes 72
Chasseurs de tête 57
Clause de dédit formation 118
Climat social 130
Comité d'entreprise 174
Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) 174
Communication interne 131
Compétences 37, 47
Conciliation vie privée – vie professionnelle 165
Conditions de travail 144

Conflits 177
Congé individuel de formation (CIF) 120
Congé professionnel de formation (CPF) 121
Conseil en évolution professionnelle (CEP) 121
Cooptation 49
Curriculum vitae 58
CV anonyme 71
CV Video 60

D

Délégué syndical 173
Délégué du personnel 174
Digitalisation 51
Discrimination (non-) 69
Diversités 24
Document unique 160
Droit de retrait 160

E

École des relations humaines 17
Effectif 35
Effet
– d'effectif 130
– d'Hawthorne 17
– de halo 67
– de noria 104
– Mathieu 111
Égalité salariale 106
Employee relationship management (ERM) 129
Épargne salariale 99
Épuisement professionnel 156
E-recrutement 129

Entretien
 – de recrutement 61
 – d'évaluation 81
 Équité 105
 Évaluation
 – des salariés 81
 – de la formation 123

F

Fiche de poste 45
 Fiche de profil de poste 46
 Fonds pour l'amélioration des conditions de travail (FACT) 167
 Fonction RH
 – historique 11
 – évolution 20
 Formation 115

G

Gestion stratégique des ressources humaines 21
 GPEC 33-35

H

Harcèlement
 – moral 152
 – sexuel 151
 Historique de la GRH 11

I

Identités au travail 127
 Individualisation 101
 Informations RH 128
 Intégration 68
 Intéressement 96
 Intranet 138

J

Job
 – *boards* 51
 – *dating* 64
 Justice organisationnelle 105

L

Labels 72
 Lettre de motivation 60

M

Maladie professionnelle 147
 Management participatif 76, 133
 Marketing social 127, 142

Marque employeur 38, 43, 51
 Masse salariale 101, 130
 Médecine du travail 161
 Mobilité 88
 Modèle instrumental 20
 MOOC 54

N

Négociation collective 171 et s.
 Norme 144

O

Obligation de sécurité 145
 Observatoire des métiers 38
 Organisation scientifique du travail (OST) 16
 Outils de GRH 20

P

Paie 109
 Paternalisme 16
 Participation 96
 Pénibilité 159
 Performances 21, 77, 90
Personal branding 53, 57, 73
 Périphériques de rémunération 95 et s.
 Pilotage
 – social 129
 – de la rémunération 102
 Plafond de verre 108
 Plan de communication 137
 Plan de formation 119
 Plan d'épargne retraite 96
 Plan d'épargne entreprise 96
 Plan Santé au Travail 144
 Politique de rémunération 100
 Portail RH 129
 Poste (définition) de 37, 45
 Prévention 158, 165
 Pyramide
 – des âges 36
 – des rémunérations 94
 – de Maslow 18

Q

Qualité de vie au travail 143

R

Ranking 77, 83
 Recrutement interne/externe 48

Référentiel

– de compétences 37

– d'évaluation 80

– métiers 38

Relations sociales 170

Religion 25

Rémunération 93

Réseaux sociaux 52 et s.

Resource based view 21, 179

Responsable RH 22

Risques professionnels 145, 149

S

Salaire 95

Sourcing 47

Stock-options 96

Stratégie 21

Stress professionnel 155

Suicide au travail 156

Syndicats 171

Système d'information 128

Système de rémunération 104

T

Tableaux de bord sociaux 104, 125

Talents 18,75, 90

Taylor 16

Testing 70

Tests de recrutement 65

Troubles musculo-squelettiques (TMS) 147

V

Validation des acquis de l'expérience (VAE) 121

Vie privée 163

W

Web social 139



GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

5^e édition

Acquérir
les connaissances
qui me sont
nécessaires

LE CONTENU DU LIVRE

La **Gestion des ressources humaines** (GRH) s'est imposée comme une dimension incontournable du management des organisations en considérant les individus comme des ressources à valoriser et sources d'avantages compétitifs.

Pour ce faire, différentes pratiques sont mises en place dans les entreprises, concernant la gestion aussi bien individuelle que collective du travail.

L'objectif de cet ouvrage est d'offrir une vision claire, synthétique et actualisée de ces pratiques de GRH en les inscrivant dans les évolutions juridiques, sociales et économiques des entreprises, et en insérant les développements théoriques pertinents.

LE SOMMAIRE

- Qu'est-ce que la GRH ?
- L'anticipation dans la GRH
- Le recrutement
- L'appréciation et la gestion des parcours professionnels
- La rémunération
- La formation
- Le système d'information RH et communication interne
- La gestion de la qualité de vie au travail
- La gestion des relations collectives

LE PUBLIC

- Étudiants des cursus universitaires de gestion et des IAE
- Étudiants des Écoles de commerce et d'ingénieurs
- Professionnels des ressources humaines

LES AUTEURS

Faycel Benchemam est Maître de conférences à l'Université Paris Ouest-Nanterre La Défense, docteur en sciences de gestion et ancien élève de l'ENS Cachan. **Géraldine Galindo** est Professeur associé en GRH à l'ESCP-Europe, docteur en sciences de gestion et ancienne élève de l'ENS Cachan.



Prix : 17,50 €
ISBN 978-2-297-04718-0
www.lextenso-editions.fr

 **Gualino**
lextenso éditions